

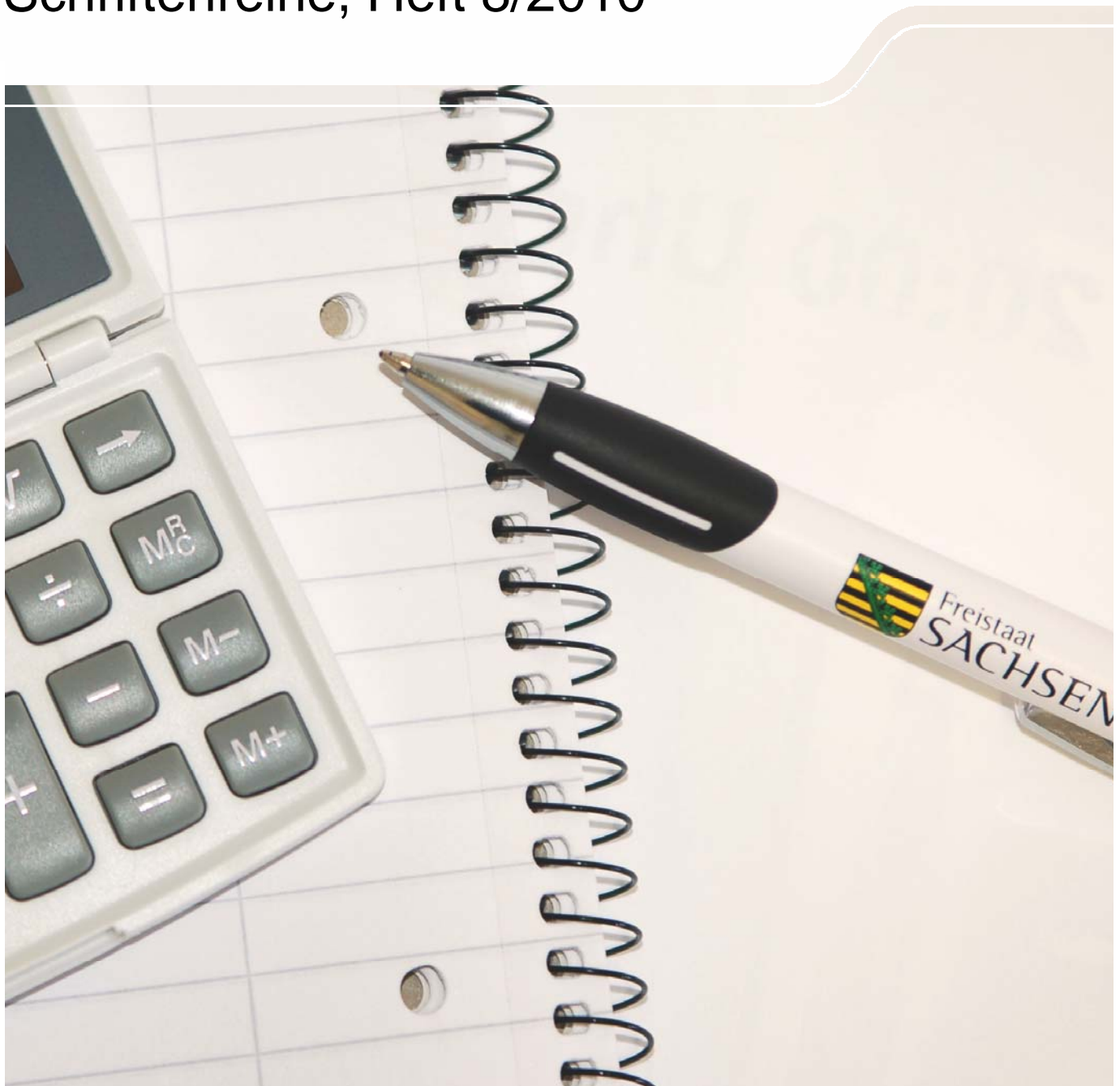
LANDESAMT FÜR UMWELT,  
LANDWIRTSCHAFT  
UND GEOLOGIE



Freistaat  
**SACHSEN**

# Agrobench Sachsen

Schriftenreihe, Heft 8/2010



**Erweiterung und Vervollkommnung des Betriebsanalyseinstrumentariums  
mit Benchmarking-Verfahren**

Mike Schirrmacher, Uwe Penkalla

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Was ist Benchmarking? .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>In Deutschland vorhandene methodische Benchmarking-Ansätze – landwirtschaftlicher Bereich ...</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Projektergebnisse in Kurzform und Einordnung von „Agrobench Sachsen“ .....</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>Der Vergleich von landwirtschaftlichen Unternehmen unter Verwendung der Benchmarking-Methodik, insbesondere quantitativer Merkmale.....</b>	<b>11</b>
5.1	Umsetzung und Funktionsweise .....	11
5.2	Methodik des Modells .....	12
5.3	Kennzahlen des Modells .....	14
5.3.1	Kennzahlen der Produktivität .....	15
5.3.2	Kennzahlen der Liquidität .....	16
5.3.3	Kennzahlen der Rentabilität .....	18
5.3.4	Kennzahlen der Stabilität .....	19
5.4	Gewichtung, Bepunktung, Auswertung .....	20
5.5	Auswertungsmöglichkeiten .....	21
<b>6</b>	<b>Der Vergleich von landwirtschaftlichen Unternehmen unter Verwendung der Benchmarking-Methodik, insbesondere qualitativer Merkmale .....</b>	<b>30</b>
6.1	Vor- und Nachteile verschiedener Methoden zur Erhebung weicher Unternehmensdaten .....	31
6.2	Systematisierung weicher Faktoren im landwirtschaftlichen Unternehmen .....	32
6.3	Fragebogen zu den weichen bzw. qualitativen Faktoren .....	33
6.4	Methodische Ansätze zur Auswertung der Unternehmensbefragung .....	34
6.5	In „Agrobench Sachsen“ realisierte Auswertung des Online-Fragebogens .....	46
<b>7</b>	<b>E-Government-Lösung.....</b>	<b>49</b>
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>54</b>
	<b>Quellen- und Literaturverzeichnis.....</b>	<b>55</b>
	<b>Anlage: Online-Fragebogen .....</b>	<b>56</b>

## 1 Einleitung

„Benchmarking ist ein systematischer und kooperativer Prozess, bei dem bestimmte Untersuchungsgegenstände einer Organisation mit anderen Organisationsbereichen oder fremden Organisationen verglichen werden. Durch diesen Vergleich sollen die Unterschiede zwischen den Vergleichspartnern auf Basis quantitativer Messgrößen (benchmarks) offen gelegt, die Ursachen für die identifizierten Unterschiede analysiert und die gewonnenen Erkenntnisse in Leistungsverbesserungen umgesetzt werden.“<sup>1</sup>

Hierzulande hat sich das Benchmarking als Hilfsmittel von Controlling- bzw. Managemententscheidungen erst seit Mitte der 1990er-Jahre etabliert. Beispiel gebend ist die Gründung des IZB (Informationszentrum Benchmarking) 1994 als erstes Benchmarking Zentrum in Deutschland.<sup>2</sup>

Jedoch kann diese Entwicklung nicht verallgemeinernd auf die deutsche Wirtschaft projiziert werden, da deutsche Unternehmen das Benchmarking nur sporadisch als gezieltes Instrument des externen Leistungsvergleiches bzw. zum Evaluieren der „Best Practices“ einsetzen.<sup>3</sup> So war anhand einer Umfrage des IZB unter 1.000 deutschen Unternehmen aus den Wirtschaftsbereichen Industrie, Handel, Banken, Versicherungen sowie diverser Transport- und Logistikunternehmen unschwer zu erkennen, dass zu wenig, nämlich nur ca. 9 % der befragten Probanden, eine Best Practice Datenbank besaßen und diese auch aktiv nutzten.<sup>4</sup>

Best Practice Datenbanken bilden die notwendige Voraussetzung für ein funktionierendes und vor allem ganzheitliches Benchmarking, da sie sowohl Daten aus externen als auch internen Erhebungen in sich vereinen, Sollwerte erkennen lassen, objektive Vergleiche ermöglichen und den Erfolg von Maßnahmen überprüfbar machen.<sup>5</sup>

Es muss davon ausgegangen werden, dass dem externen Unternehmensbenchmarking in landwirtschaftlichen Betrieben bisher nur ein sehr geringer Stellenwert beigemessen wurde. Es finden gegebenenfalls verschiedene, dem Benchmarking verwandte Aktivitäten z.B. im Rahmen von Betriebsvergleichen statt. Daraus ergibt sich der Handlungsbedarf, bereits in Nutzung befindliche Instrumente der Betriebsanalyse, die dem Benchmarking angelehnt sind, weiter zu entwickeln und neue Methoden zum Einsatz zu bringen. Diesem Bedarf stellt sich das Sächsische Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LfULG). In einem zweijährigen Projekt (2006 bis 2008) wurde das im LfULG vorhandene Betriebsanalyseinstrumentarium mit Benchmarking-Verfahren erweitert und vervollkommen. Im folgenden Bericht werden die Projektergebnisse dargestellt.

Das LfULG ist das Kompetenzzentrum bei der Erstellung, Prüfung und Analyse betriebswirtschaftlicher Buchführungsdaten in Form der BMELV-Jahresabschlüsse aus der Test- und Auflagenbuchführung in Sachsen. „Agrobench Sachsen“ wurde als Benchmarking-Modell auf der Basis des sehr umfangreichen Datenbestandes aus der Test- und Auflagenbuchführung entwickelt.

Es ist ein Analyseinstrument zur besseren Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit landwirtschaftlicher Unternehmen, ein Werkzeug, das einen Vergleich der Unternehmen mit den „Klassenbesten“ oder dem „Klassenziel“ ermöglicht. Mit diesem Instrument werden sowohl die „Klassenbesten“ aufgespürt, aber auch wirtschaftlich gefährdete Betriebe festgestellt.

Darüber hinaus ist es unter Verwendung von ähnlich strukturierten Kennzahlen möglich, Vergleiche mit branchenfremden Unternehmen durchzuführen. Grundlage des Instrumentes ist ein einheitlich methodisches und rechnerge-

---

<sup>1</sup> Vgl. CAMP, C.: Benchmarking, S. 3 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Internetquelle 1

<sup>3</sup> Vgl. Internetquelle 2

<sup>4</sup> Vgl. Internetquelle 3

<sup>5</sup> Vgl. Internetquelle 4

stütztes Vorgehen, das auf dem Datenbestand der BMELV-Jahresabschlüsse der Test- und Auflagenbuchführungsbetriebe basiert.

## 2 Was ist Benchmarking?



Das Benchmarking erfreut sich in der heutigen Wirtschaft als innovatives Werkzeug zur Unternehmensführung ständig wachsender Beliebtheit.

Als Begründer der Benchmarking-Methodik gilt Robert C. Camp, der seinen Kerngedanken als Suche nach Lösungen (Best Practices), die auf den besten Verfahren und Methoden basieren und ein Unternehmen zu Spitzenleistungen führen, beschrieb [1]. So ist es gerade in der heutigen Zeit unter dem Druck eines zunehmenden Wettbewerbes unabdingbar, Erfolgspotenziale offen zu legen und selbige aktiv zu nutzen. An dieser Stelle setzt das Benchmarking an, um das eigene Unternehmen im Rahmen einer zielorientierten Suche nach neuen Ideen für Methoden, Verfahren und Prozesse außerhalb der eigenen Unternehmenswelt wesentlich voranzubringen.

Ein altes chinesisches Sprichwort besagt sinngemäß, wer seinen Mitstreiter kennt und sich selbst kennt, hat ihm gegenüber immer einen Vorteil. Wer seinen Mitstreiter kennt und sich selbst nicht kennt, wird einmal siegen und einmal verlieren. Wer den Mitstreiter nicht kennt und sich selbst nicht kennt, wird immer verlieren<sup>6</sup>.

Zugegebenermaßen merkt man dem Sprichwort an, dass es aus einer anderen Zeit ist. Dennoch lässt sich der Inhalt des Gleichnisses zumindest zum Teil auch auf die heutige Zeit und speziell auf Unternehmen übertragen. Ist es doch unumstritten, dass die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens in großem Maße bekannt sind und unter Beachtung der Leistungen des Wettbewerbes auch eingeordnet werden können. Im Besonderen trifft dies für die betriebswirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu, die durch zahlreiche Kennzahlen abgebildet werden kann.

„Agrobench Sachsen“ greift den Benchmarking-Gedanken auf und stellt den landwirtschaftlichen und gartenbaulichen Unternehmen in Sachsen ein aussagekräftiges Hilfsmittel zur Seite, mit dem sich die Unternehmen unter Einbeziehung anderer vergleichbarer Unternehmen besser kennenlernen können. Es wird die betriebswirtschaftliche Ist-Situation in den Unternehmen aufgezeigt und unter Berücksichtigung der Leistungen ähnlicher Unternehmen bewertet.

Mit „Agrobench Sachsen“ wird ein Werkzeug zur Verfügung gestellt, das diesen Gedanken aufgreift und den Vergleich von wichtigen bilanziellen Eckdaten mit denen anderer sächsischer Landwirtschaftsbetriebe ermöglicht. Ebenso wie herkömmliche Benchmarking-Verfahren orientiert sich auch das Modell am Fünf-Phasen-Modell des prozessorientierten Benchmarking [2]. Die Abbildung 1 zeigt das Fünf-Phasen-Modell sowie dessen grundlegende Teilschritte. „Agrobench Sachsen“ kann hierbei mit seinem Leistungsspektrum für die interne Analyse und den Vergleich wertvolles Datenmaterial zur Verfügung stellen.

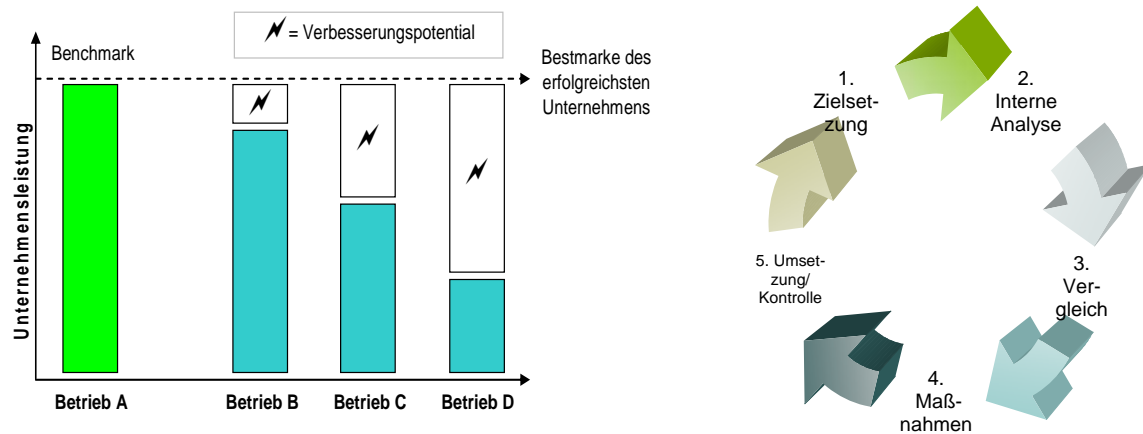
---

<sup>6</sup> Vgl. Sun Tzu, 9. Jahrhundert v. Chr

Das entwickelte Modell sollte von der Unternehmensführung als wichtiges und effektives Instrument der Selbstanalyse verstanden und genutzt werden. Es misst den erwirtschafteten Erfolg eines beliebigen landwirtschaftlichen Unternehmens, der sich aus vielen Positionen des Jahresabschlusses zusammensetzt. „Agrobench Sachsen“ trägt dazu bei, eben diesen Erfolg mess- und vergleichbar zu machen. Als Grundlage belastbarer Auswertungen dient ein Datenpool von jährlich ca. 1.000 Jahresabschlüssen sächsischer Unternehmen des Agrarsektors.

Der Vergleich von Kennzahlen sollte in einem Unternehmen zum selbstverständlichen Controlling-Instrumentarium gehören, um die eigene Leistungsfähigkeit stets vor Augen zu haben. Damit ermöglicht „Agrobench Sachsen“, eigene Schwachstellen aufzudecken und Verbesserungspotenziale offenzulegen.

Der regelmäßige Vergleich des eigenen Unternehmens mit anderen Marktteilnehmern wirkt sich auf Dauer nicht nur positiv auf den betrieblichen Erfolg aus, sondern soll auch die Wettbewerbsfähigkeit steigern. In den kommenden Jahren wird es, gerade durch die kontinuierliche Umverteilung staatlicher Direktzahlungen ab dem Jahr 2010, immer wichtiger für das Unternehmen, seine Schwächen zu kennen und die Stärken zu nutzen. Aus der genauen Kenntnis der eigenen betriebswirtschaftlichen Situation heraus können die Unternehmen Strategien entwickeln, die langfristig Verbesserungspotenziale nutzen helfen.



**Abbildung 1: Schema eines Unternehmensvergleiches im Sinne Benchmarking und Kreislauf der Entscheidungs- und Maßnahmenfindung, basierend auf den Benchmarking-Analyseergebnissen**

Quellen:

- <sup>1)</sup> Camp, Robert C.: Benchmarking. München, Wien: Carl Hauser Verlag. 1994.
- <sup>2)</sup> Mertins, K.; Siebert, G.; Kempf, S.: Benchmarking – Praxis in deutschen Unternehmen. Springer Verlag, 1995.
- <sup>3)</sup> Mertins, K.: Benchmarking – Leitfaden für den Vergleich mit den Besten. Symposium. 2004.

### 3 In Deutschland vorhandene methodische Benchmarking-Ansätze – landwirtschaftlicher Bereich

Bereits vorhandene methodische Ansätze sollen nachfolgend bundeslandbezogen dargestellt und erläutert werden.

#### Bayern:

**Methode:** Online-Abfrage (Gruppendurchschnitte) der Buchführungsergebnisse nach Betriebstyp, Betriebsgröße und Region. Bei diesem Verfahren ist es für den Anwender, z. B. den landwirtschaftlichen Unternehmer, ausschlaggebend, seine eigene Datenbasis zu kennen, da sonst kein Vergleich möglich ist.

**Ziel:** Jedes Unternehmen kann sich eigenständig ein Bild darüber verschaffen, in welcher Position es sich im Vergleich zu den kalkulierten Gruppendurchschnitten befindet.

**Datengrundlage:** Buchführungsergebnisse landwirtschaftlicher Betriebe, die von der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft erhoben, gruppiert und ausgewertet wurden.

#### Thüringen:

**Methode:** Bewertung von einzelnen Unternehmen unter Verwendung ausgewählter Kennzahlen und deren Einordnung in fest definierte Wertebereiche, denen eine Gewichtung zugrunde gelegt ist.

**Ziel:** Feststellung des Grades einer nachhaltigen Landbewirtschaftung unter Prämissen der Ökonomie, Ökologie und sozialer Gesichtspunkte.

**Datengrundlage:** Grundlage bilden insgesamt 12 Kennzahlen der Bereiche Liquidität, Stabilität und Rentabilität.

#### Mecklenburg-

#### Vorpommern:

**Methode:** Verwendung eines komplexen Punktwertverfahrens von ökonomischen Kennzahlen auf der Grundlage gewichteter Quantilsränge einzelner Unternehmen im Vergleich zu einer Gesamtgruppe.

**Ziel:** Feststellung der wirtschaftlichen Lage bzw. Früherkennungssystem für wirtschaftliche Gefährdungen.

**Datengrundlage:** Insgesamt neun aus dem BMELV-Jahresabschluss abgeleitete Kennzahlen.

#### Sachsen-Anhalt:

**Methode:** Verwendung eines komplexen Punktwertverfahrens von ökonomischen Kennzahlen. Durch den Vergleich ausgewählter betrieblicher Kennzahlen mit festgelegten Schwellenwerten und einer daran geknüpften Wertung kann aufgrund der ermittelten Punktesumme eine Aussage über die Gefährdung des Unternehmens abgeleitet werden. Dadurch wird eine Integration von Gefährdungspotenzialen in den Betriebsvergleichen ermöglicht.

**Ziel:** Feststellung einer Existenzgefährdung.

**Datengrundlage:** Fünf Kennzahlen des BMVEL-Jahresabschlusses aus den Bereichen Liquidität und Stabilität.

**Sachsen (bis 2005):** **Methode:** Auf der Grundlage des BMVEL-Jahresabschlusses des Einzelbetriebes wird automatisiert der LfULG-Leistungsvergleich generiert. Dieser Vergleich des Einzelbetriebes kann auf horizontaler Ebene, d.h. Vergleich mit Betriebsgruppen (z. B. mit den 25 % Besten oder den vergleichbaren Betrieben des zutreffenden Wirtschaftsgebietes) und/oder auch auf vertikaler Ebene erfolgen, d.h. Vergleich der einzelbetrieblichen Kennzahlen über die letzten Wirtschaftsjahre hinweg.

**Ziel:** Feststellung der wirtschaftlichen Situation bzw. Entwicklung des Einzelbetriebes im Rahmen der Auflagenbuchführung im Fördervollzug.

**Datengrundlage:** Sächsische Buchführungsergebnisse

Diese dargestellten methodischen Ansätze wurden teilweise aufgegriffen und in der sächsischen Variante „Agrobench Sachsen“ verwendet. Sachsen bildet bei der Erhebung der BMELV-Jahresabschlüsse, die die Grundlage für die Benchmarking-Analyse bilden, eine eigenständige Verwaltungseinheit mit den entsprechenden Erfordernissen beim Umgang mit datenschutzrelevanten Informationen. Aus diesem Grund und den individuellen Gegebenheiten und Bedürfnissen in Sachsen Rechnung tragend, fiel die Entscheidung für eine eigene sächsische Variante.

#### **4 Projektergebnisse in Kurzform und Einordnung von „Agrobench Sachsen“**

Ein zentrales Projektergebnis ist die Konzipierung, Entwicklung und IT-Umsetzung des Internetportals „Agrobench Sachsen“ (<http://www.landwirtschaft.sachsen.de/landwirtschaft/3360.htm>) als E-Government-Lösung des Freistaates Sachsen mit folgender Funktionalität:

- **Öffentlicher Bereich** mit umfangreichen Erläuterungen zu den Möglichkeiten von „Agrobench Sachsen“ und mit der Darstellung der sächsischen Buchführungsergebnisse mit komfortablen Auswahlmöglichkeiten.
- **Geschlossener Bereich** (Nutzung nur mit Legitimation – Login) mit den Möglichkeiten des Leistungsvergleiches (inkl. Benchmarking-Auswertung) des teilnehmenden Unternehmens auf der Basis der Jahresabschlusssdaten und der Befragung zu den weichen bzw. qualitativen Merkmalen.
  - Die im geschlossenen Bereich verfügbaren Auswertungen der Unternehmensdaten sind mit detaillierten Erläuterungen und tiefer gehenden Informationen zu den berechneten Kennzahlenwerten ausgestattet, sodass die Vermittelbarkeit und das Verständnis der Benchmarking-Ergebnisse für den Betriebsleiter und den Berater wesentlich verbessert wurden. Dies fördert die Verwendung der Ergebnisse für die private Beratung im Zuge des Abbaus der Officialberatung, wenn sich das Landwirtschaftsunternehmen dazu entschließt.
- **Analyse zu den qualitativen Faktoren** des Unternehmenserfolges
  - Hierzu wurde ein Fragebogen entwickelt, mit dem die weichen Faktoren des teilnehmenden Unternehmens erfasst werden können. Diese Erfassung erfolgt online auf dem Internetportal „Agrobench Sachsen“.
  - Zur Ursachenanalyse des Unternehmenserfolges wurde eine Auswertungsmethodik für die Daten der Unternehmensbefragung entwickelt. Ziel der Auswertung ist das Aufzeigen von „Best practices“, d.h. welche Managementqualitäten zeichnen die besten Unternehmen aus.



Mit der Einrichtung des Internetportals „Agrobench Sachsen“ wurde das entwickelte Benchmarking-Modell in eine E-Government-Lösung des Freistaates Sachsen überführt. Über diese Lösung besteht die Möglichkeit eines effizienten Informationsaustausches zwischen den Landwirtschafts- oder Gartenbauunternehmen bzw. des autorisierten Beraters mit der Landwirtschaftsverwaltung in Gestalt des LfULG. Damit wird die Zielerreichung des Freistaates Sachsen, die Officialberatung abzubauen, flankierend begleitet. Den Betrieben wird mit der E-Government-Lösung eine Hilfe zur Selbsthilfe angeboten. Gleichzeitig werden damit gute Grundlagen für die Etablierung privater Beratung geschaffen. Bereits im Laufe des Projektes wurden die Projektziele und erste Ergebnisse an private Berater kommuniziert.

Die im Projekt entwickelten qualifizierten Auswertungen (Benchmarking über harte und weiche Faktoren) fördern die Akzeptanz der Datenlieferung (BMELV-Jahresabschlüsse) in den Landwirtschafts- und Gartenbauunternehmen.

Die beteiligten Institutionen und der Datenfluss bei „Agrobench Sachsen“ werden in der Abbildung 2 dargestellt.



## **5 Der Vergleich von landwirtschaftlichen Unternehmen unter Verwendung der Benchmarking-Methodik, insbesondere quantitativer Merkmale**

Das Benchmarking des LfULG wird ergänzend zum statischen Leistungsvergleich durchgeführt und stellt eine sinnvolle Ergänzung der gewohnten Auswertungsmethodik dar. Die Benchmarking-Auswertung über die quantitativen Merkmale kann als Einstieg in die individuelle Unternehmensanalyse genutzt werden, da sie im Ergebnis Rückschlüsse auf Stärken und Schwächen des Unternehmens auf den Gebieten Produktivität, Liquidität, Rentabilität und Stabilität zulässt. Auch ist es dem Unternehmer/Geschäftsführer oder Berater möglich, nach der kontinuierlichen Durchführung des Benchmarking Fehlentwicklungen im Unternehmen aufzudecken und daraus resultierend Impulse zu geben, die einer weiteren Zuspitzung der wirtschaftlichen Probleme entgegenwirken.

Somit kann das Benchmarking als strategisches Hilfsmittel für Berater und Unternehmer angesehen werden, das eine Vielzahl von Unternehmensdaten schnell und mit wenig Aufwand zu analysieren vermag. „Agrobench Sachsen“ kann als universelles Werkzeug verwendet werden, um präventiv die Gefahr des Eintretens von Existenzgefährdungen bzw. wirtschaftlichen Schieflagen zu minimieren, aber auch, um den erfolgreichen Unternehmen neue Impulse für individuelle Verbesserungspotenziale aufzuzeigen.

### **5.1 Umsetzung und Funktionsweise**

„Agrobench Sachsen“ analysiert und wertet das zu beurteilende Unternehmen anhand von 20 bilanziellen Kennzahlen. Die Datengrundlage bildet der BMELV-Jahresabschluss.

Jede der verwendeten Kennzahlen eröffnet dem Unternehmer einen Einblick in einen speziellen Bereich seines Betriebes. Unter der unübersehbaren Vielzahl von bilanziellen Kennzahlen bildet die Auswahl der hier verwendeten Kenngrößen die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Indikatoren aus den Bereichen Produktivität, Liquidität, Rentabilität und Stabilität ab. Als besonderes Kriterium bei der Entwicklung von „Agrobench Sachsen“, so auch bei der Kennzahlenauswahl, galt es, sowohl wissenschaftlichen als auch praktischen Belangen Rechnung zu tragen. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick zu allen Kennzahlen, die als Bewertungskriterien die 20 „Säulen“ des Modells bilden. „Agrobench Sachsen“ vergleicht im Rahmen der einzelbetrieblichen Analyse bei allen 20 Kennzahlen die tatsächlich vom Unternehmen erreichten Ist-Werte des Geschäftsjahres mit den Werten, die von Unternehmen der Vergleichsgruppe erreicht wurden sowie mit Richtwerten der Branche.

Der Leistungsvergleich des zu analysierenden Unternehmens mit identischen Unternehmen erfolgt im ersten Schritt separat für jede einzelne Kennzahl. Mittels definierter Bewertungsschwellen wird für alle Kennzahlen festgestellt, ob ein Unternehmen zu den Besseren, Schlechteren oder zum Mittelfeld einer bestimmten Unternehmensgruppe gehört.

Nach der Einordnung in Bewertungsklassen erfolgt entsprechend der betriebswirtschaftlichen Wertigkeit und Aussagekraft die kennzahlenspezifische Unternehmensbewertung anhand von Bewertungspunkten. Somit findet sich über festgelegte Gewichtungen und die damit einhergehende Punktvergabe jede der 20 Kennzahlen im Modell wieder.

**Die folgenden 20 Kennzahlen bilden das Grundgerüst von Agrobench - Sachsen**

**Produktivität**

Wie ergiebig ist die erbrachte wirtschaftliche Leistung?

Welche betriebliche Finanzkraft (Cashflow) ergibt sich aus dem Einsatz der Produktionsfaktoren und wie ist ihr Niveau?

Kennzahlen:

[Bereinigte Gesamtproduktivität](#)

[Prod. Vermögen \(Cashflow/Bilanzvermögen\)](#)

[Produktivität Arbeit \(Cashflow/Arbeitskräfte\)](#)

**Liquidität**

Ist das Unternehmen in der Lage, seine Verbindlichkeiten in der dafür vorgesehen Frist zu begleichen?

Besteht die Gefahr der Überschuldung?

Kennzahlen:

[Ausschöpfung der kurzfristigen Kapitaldienstgrenze](#)

[Ausschöpfung der mittelfristigen Kapitaldienstgrenze](#)

[Ausschöpfung der langfristigen Kapitaldienstgrenze](#)

[Cashflow I](#)

[Liquidität 1. Grades](#)

[Schuldentilgungsdauer](#)

**Rentabilität**

Welcher Gewinn wird mit dem eingesetzten Kapital erwirtschaftet?

Hätte das eingesetzte Kapital am Kapitalmarkt ein besseres Ergebnis erzielt?

Kennzahlen:

[Ordentliches Ergebnis + Personalaufwand \(o. BUV\)](#)

[Eigenkapitalrentabilität \(ohne Boden\)](#)

[Gesamtkapitalrentabilität](#)

[Ordentliche Rentabilitätsrate](#)

**Stabilität**

Ist das Unternehmen auch nach dem Eintreten unvorhergesehener Ereignisse in der Lage, sowohl Rentabilität als auch die Liquidität zu erhalten?

Kennzahlen:

[Nettoinvestitionen](#)

[Eigenkapitalquote](#)

[Anlagenintensität](#)

[Eigenkapitalveränderung, bereinigt](#)

[Fremdkapitaldeckung II](#)

[Relative Faktorentlohnung](#)

[Veralterungsgrad abnutzbares Anlagenvermögen](#)

Die Summe aller Punkte, die bei den 20 Kennzahlen erreicht werden kann, bildet die betriebswirtschaftliche Gesamtleistungsfähigkeit des betrachteten landwirtschaftlichen Unternehmens ab. Das Modell vereint somit die transparente Methodik eines Punktesystems mit einer breiten Kennzahlenbasis, die das Risiko von Fehleinschätzungen minimiert.

## 5.2 Methodik des Modells

Die Grundlage des Modells bildet ein Punktwertverfahren, das auf 20 Kennzahlen aus den Bereichen Produktivität (3 Kennzahlen), Liquidität (6 Kennzahlen), Rentabilität (4 Kennzahlen) und Stabilität (7 Kennzahlen) basiert.

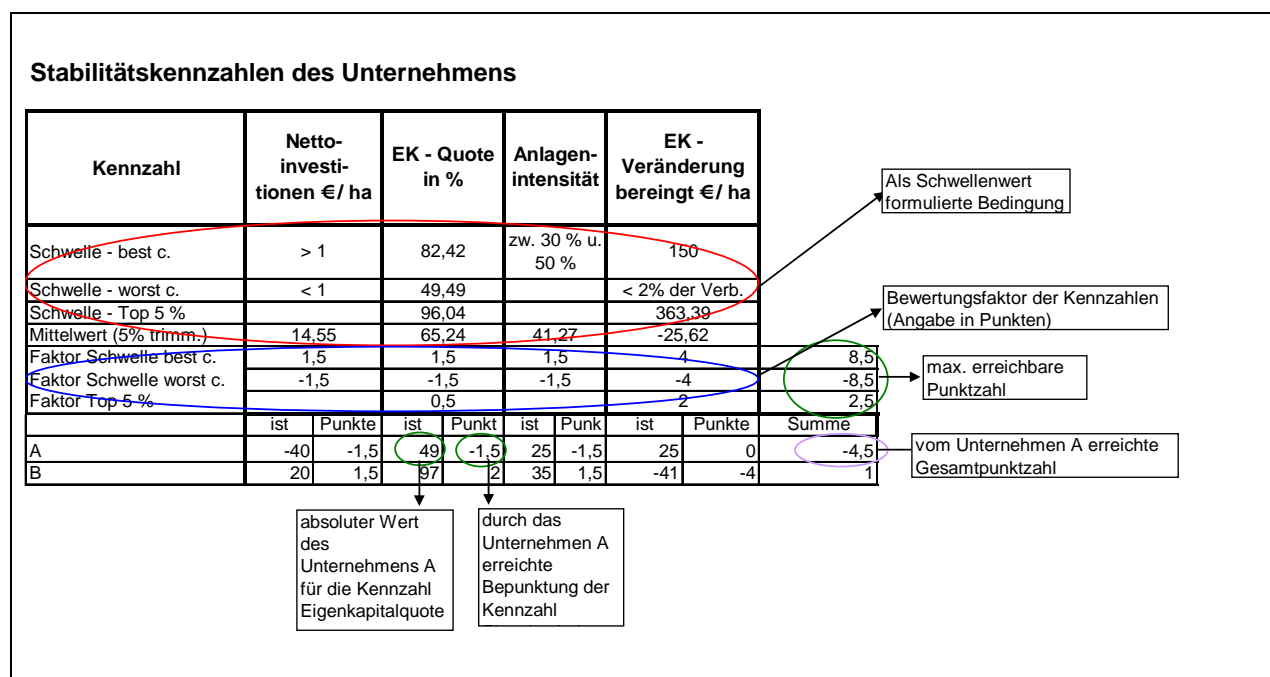
Nach der Berechnung der einzelnen Kennzahlen wird für jedes Unternehmen eine bestimmte Gesamtpunktzahl ermittelt. Bei der Berechnung der Punktzahl je Unternehmen kalkuliert das Modell für die Bereiche Produktivität, Liquidität, Rentabilität und Stabilität eine separate Bereichssumme an Bewertungspunkten. Das Unternehmen mit dem höchsten Punktwert, der sich aus den vier Bereichssummen ergibt, ist - vereinfacht ausgedrückt - das gesamtwirtschaftlich gesehen beste Unternehmen. Im Umkehrschluss stellt das Unternehmen mit der niedrigsten Punktzahl das am schlechtesten wirtschaftende Unternehmen dar.

Die Gesamtpunktzahl eines jeden Unternehmens setzt sich wie beschrieben aus den erreichten Einzelpunkten der 20 verschiedenen Kennzahlen zusammen. Bevor jedoch von dem Modell unternehmensbezogene Punktzahlen berechnet werden können, erfolgt eine Gruppierung aller zu betrachtender Unternehmen nach Betriebs- und Rechtsform. Hintergrund hierbei ist, im Rahmen der Unternehmensbepunktung eine objektive Vergleichbarkeit der betrachteten Betriebe untereinander zu gewährleisten. Dies gilt im Speziellen für die Bildung von Schwellen- bzw. Grenzwerten, die gruppen- und natürlich kennzahlbezogen erfolgen muss.

Für jede der 20 Kennzahlen sind separat mindestens zwei, zum größten Teil jedoch drei verschiedene Grenzwerte definiert. Bei 11 Kennzahlen finden drei definierte Grenz- oder Schwellenwerte Verwendung, die sich Best Case, Worst Case und Top 5 % nennen. Somit verbleiben neun Kennzahlen, bei denen mit zwei Grenzwerten, nämlich dem Best Case und dem Worst Case gearbeitet wird. Der Best Case markiert die Schwelle der 25 % besten Unternehmen oder auch das 75 %-Quantil bzw. obere Quartil. Im Falle des Worst Case handelt es sich um eine Schwelle, die von den 25 % schlechtesten Unternehmen unterschritten wird (25 %-Quantil bzw. untere Quartil). Zu den Top 5 % aller Unternehmen gehören jene, die über der fix definierten 5 % Schwelle agieren.

Über- bzw. unterschreitet ein Unternehmen den definierten Grenzwert, wirkt sich das direkt positiv bzw. negativ auf die Punktzahl aus.

Jede Kennzahl beeinflusst entsprechend ihrer Gewichtung sowie über das Erreichen der fix definierten positiven wie auch negativen Schwellenwerte die vom Unternehmen schlussendlich erreichte Gesamtpunktzahl. Zum besseren Verständnis der beschriebenen Vorgehensweise soll Abbildung 3 beitragen.



**Abbildung 3: Schematische Darstellung der Modellmethodik**

Zum besseren Verständnis wird die Punktberechnung am Beispiel der Kennzahl Eigenkapitalquote, der Unternehmensgruppe Einzelunternehmen des Gartenbaus mit Haupterwerbscharakter erläutert (siehe Abbildung 3). Als Grenzwerte gelten hierbei ein Best Case von 82,42 %, ein Worst Case von 49,49 % und ein Wert für die Top 5 % von 96,04 %. Den drei genannten Fällen entsprechend wurden für den Best Case 1,5 Punkte, für den Worst Case -1,5 Punkte und für die Top 5 % 0,5 Punkte als Faktor für das Erreichen bzw. Nichterreichen der definierten Schwellen vereinbart. Am Beispiel des Unternehmens A mit einer Eigenkapitalquote von 49 % würde die erreichte Punktzahl -1,5 betragen, da die Schwelle für den Worst Case unterschritten worden ist.

Im Falle des Beispielunternehmens B mit einer Eigenkapitalquote von 97 % findet eine Bepunktung mit zwei Punkten statt, da sowohl die Schwelle des Best Case als auch die Schwelle der besten 5 % überschritten wurde. Bewegt sich die Eigenkapitalquote zwischen 49,49 % und 82,42 %, erfolgt eine punktneutrale Bewertung. Übertragbar ist die Vorgehensweise auf Kennzahlen, bei denen nur zwei Schwellenwerte in Form des Best und Worst Case zum Einsatz kommen.

Parallel zu den dargestellten Berechnungsalgorithmen läuft eine mehrstufige Plausibilitätsprüfung ab, die Festigkeit und Aussagekraft der berechneten Ergebnisse maximiert. Im ersten Schritt wird relativiert, dass Unternehmen mit überdurchschnittlichen staatlichen Zulagen und Zuschüssen das Ergebnis verfremden. Schritt zwei konzentriert sich auf Unternehmen, deren gelieferte Buchhaltungsdaten außerhalb bestimmter fix definierter Grenzwerte liegen. Unterließe man die geschilderten Maßnahmen, würde dies die objektive horizontale wie auch vertikale Unternehmens- und Gruppenvergleichbarkeit ernsthaft gefährden.

Durch die separierte Betrachtung aller Unternehmen nach Betriebs- und Rechtsform sowie die getrennte Gruppenbetrachtung und die Auswahl vergleichbarer, von der Unternehmensgröße- und Rechtsform losgelöster Kennzahlen, kann sowohl ein horizontales als auch vertikales Unternehmensbenchmarking stattfinden. Weiterhin können die im Innergruppenvergleich ermittelten Punktwerte je Unternehmen in einen nachgeschalteten betriebs- und rechtsformübergreifenden Vergleich einbezogen werden. Über diese Punktzahlen ist damit beispielsweise die wirtschaftliche Situation bzw. Stellung einzelner Betriebe oder Betriebsgruppen im gesamtsächsischen Vergleich aller Betriebe ermittelbar.

### 5.3 Kennzahlen des Modells

Kennzahlen werden häufig als absolute bzw. Verhältniszahlen dargestellt. Als Merkmal von Kennzahlen kann der Umstand erachtet werden, dass sie in konzentrierter Form über einen zahlenmäßig erfassbaren Sachverhalt berichten.<sup>7</sup> Dabei handelt es sich um numerische Informationen, die die Struktur eines Unternehmens oder Teilen davon sowie die sich in dem Unternehmen vollziehenden wirtschaftlichen Prozesse und Entwicklungen beschreiben oder bestimmen sollen.<sup>8</sup> Die in der landwirtschaftlichen Praxis am häufigsten verwendeten Kennzahlen werden i.d.R. auf den eingesetzten Produktionsfaktor Boden bezogen, was durchaus als kritisch beurteilt werden muss, da die Leistungsfähigkeit eines Betriebes nicht vordergründig von der eingesetzten landwirtschaftlichen Nutzfläche abhängig ist.<sup>9</sup> Als hinreichendes Argument dafür kann beispielsweise der Vergleich von Unternehmen mit ähnlicher Flächenausstattung jedoch zum einen mit extensiver und zum anderen mit intensiver Bewirtschaftung herangezogen werden.

---

<sup>7</sup> Vgl. KÜTING, K., WEBER, P., Die Bilanzanalyse, S.23 / Vgl. REICHMANN, T., Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten S. 16

<sup>8</sup> Vgl. Merkle, E., Betriebswirtschaftliche Formeln und deren betriebswirtschaftliche Relevanz, S. 325

<sup>9</sup> Vgl. Internetquelle 6

Für das Modell wurden bei der Kennzahlenauswahl in stärkerem Maße allgemeine Verhältniszahlen, im Speziellen Gliederungszahlen und Beziehungszahlen, verwendet. Bei Gliederungszahlen wird eine Teilgröße ihrer zugehörigen Gesamtgröße gegenübergestellt, womit das relative Gewicht von Teilgrößen im Bezug zum Ganzen charakterisiert wird. Als Beispiele können sowohl die Fremdkapitaldeckung als auch die Anlagenintensität angeführt werden. Beziehungszahlen hingegen vergleichen Größen unterschiedlicher Gesamteinheiten, wie es beispielsweise bei der Liquidität 1. Grades oder der Schuldentilgungsdauer der Fall ist. Für alle Verhältniszahlen jedoch gilt, dass zwischen den verglichenen Größen stets ein sinnvoller ökonomischer Zusammenhang, z. B. in Form von Zweck – Mittel – Relationen, bestehen sollte.<sup>10</sup>

Im Modell werden zum größten Teil einschlägige Kennzahlen aus Literatur und Praxis bzw. aus den sächsischen Buchführungsergebnissen verwendet. Allen im Modell eingesetzten Kennzahlen ist ein hohes Maß an Aussagekraft, Festigkeit und Vergleichbarkeit gemein. Außerdem werden für alle Kennzahlen Schwellenwerte auf der Basis von drei Wirtschaftsjahren gebildet, um vorhandene saisonale oder witterungsbedingte Schwankungen abzufedern. Darüber hinaus besteht stets die Möglichkeit, zuzüglich zu den vorhandenen Kennzahlen andere Kennzahlen in das Betrachtungsportfolio aufzunehmen bzw. aus diesem zu streichen. Das verschafft dem Modell die Dynamik und Anpassungsfähigkeit, die es braucht, um den flexiblen Anforderungen an eine Benchmarking-Auswertung jetzt und in Zukunft zu genügen.

### 5.3.1 Kennzahlen der Produktivität

Bei der Analyse von Jahresabschlüssen wird sich i.d.R. auf die Bereiche Rentabilität, Stabilität und Liquidität konzentriert.<sup>11</sup> Um jedoch das Leistungspotenzial des betrachteten Unternehmens mit in den Kontext der Betrachtungen einzubeziehen, wurden bei der Entwicklung des Modells drei Produktivitätskennzahlen eigens zum Zwecke der Produktivitätsmessung im Unternehmen definiert. Alle drei Produktivitätskennzahlen stellen, wie es typischerweise bei Produktivitätsberechnungen der Fall ist, eine Beziehung zwischen In- und Outputgrößen her.

**Die nachfolgenden Berechnungsalgorithmen sind stark vereinfacht dargestellt.**

$$1. \quad \text{Bereinigte Gesamtproduktivität} = \frac{\text{Bereinigte Erträge in €}}{\text{Bereinigte Aufwendungen in €}}$$

#### Aussage:

Die Gesamtproduktivität gibt Aufschluss darüber, in welcher Relation die Aufwendungen zu den jeweiligen Erträgen stehen. Sie zeigt, wie wirtschaftlich (hohe Gesamtproduktivität) oder wie unwirtschaftlich ein Unternehmen arbeitet. Dabei vereint sie sowohl Effizienz (Ergebnis/Einsatz) als auch Effektivität (Ergebnis/Ziele) miteinander.

<sup>10</sup> Vgl. WÖHE, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, S. 853

<sup>11</sup> Vgl. HUITH/SICHLER, Existenzsicherung für Betriebe und Unternehmen, Betriebsmanagement für Landwirte, S. 47

2.

$$\text{Produktivität Vermögen} = \frac{\text{Cashflow 1 in €}}{\text{Aktiva in €}}$$

Aussage:

Diese Kennzahl bewertet den Einsatz des Bilanzvermögens (Aktiva), d.h. wie viel Cashflow 1 wird durch einen Euro Aktivvermögen erwirtschaftet. Besonderes Augenmerk wird hierbei auf die Effizienz gelegt, da der Einsatz des Aktivvermögens zur Erwirtschaftung des Cashflow 1 im Vordergrund steht.

3.

$$\text{Produktivität Arbeit} = \frac{\text{Cashflow 1 in €}}{\text{Arbeitskräfte}}$$

Aussage:

Diese Kennzahl bewertet den Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit, d.h. wie viel Cashflow 1 von den im Unternehmen eingesetzten Arbeitskräften erwirtschaftet wird. Wie bei der vorhergehenden Kennzahl steht hier die Effizienz im Vordergrund, da der Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit ausschlaggebend ist.

### 5.3.2 Kennzahlen der Liquidität

Unter Liquidität ist zum einen die Fähigkeit eines Unternehmens, bestehenden Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen sowie die Verfügungsmacht des Unternehmens über liquide Mittel zu verstehen.<sup>12</sup> In der Praxis werden Liquiditätsschwächen oft kurzfristig durch steigende Umsatzerlöse kaschiert, was jedoch langfristig nicht über Schwierigkeiten im Sektor Liquidität hinwegtäuschen darf. Nur wenn ein Unternehmen dauerhaft ausreichend liquid ist, kann es überleben.<sup>13</sup>

1.

$$\text{Cashflow 1} = \frac{\text{Jahresüberschuss - Zuschr. + Abschr. + Bestandsänderungen} \pm \text{weiteres}}{\text{Landwirtschaftlichgenutzte Fläche in ha}}$$

Aussage:

Der Cashflow 1 stellt den Einnahmeüberschuss eines Unternehmens und damit die Finanzkraft dar. Somit erhält der Betrachter Auskunft darüber, inwieweit das Unternehmen dazu in der Lage ist, Kapitalvermögen zu bilden und Investitionen zu finanzieren (Innenfinanzierungskraft).

2.

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittel (Bank, Kasse)}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

Aussage:

Bei der Liquidität 1. Grades wird das Verhältnis zwischen den verfügbaren Zahlungsmitteln und den kurzfristigen Verbindlichkeiten abgebildet. Sie ist ein Indikator dafür, ob das Unternehmen zum Bilanzstichtag in der Lage wäre, seine kurzfristigen Verbindlichkeiten durch vorhandene liquide Mittel abzulösen. Diese Kennzahl ist stichtagsbezogen und lässt keinerlei vergangenheitsbezogene Beurteilungen zu.

<sup>12</sup> MANTHEY, P.: Betriebswirtschaftliche Begriffe für die landwirtschaftliche Buchführung und Beratung, S. 56;  
REISCH, E., Betriebslehre, S. 312

<sup>13</sup> MOSNIK, M., Liquiditätsmanagement mit Methode, S. 24



3.

$$\text{Schulden tilgungsdauer} = \frac{\text{Fremdkapital (einschließlich Rückstellungen und Sonderposten mR)}}{\text{Cashflow 2}}$$

Aussage:

Die Schulden tilgungsdauer gibt an, wie viele Jahre ein Unternehmen mit dem erwirtschafteten Cashflow 2 benötigen würde, um seine Verbindlichkeiten zu tilgen. Hierbei handelt es sich um eine theoretische Kennzahl, die ausschließlich im Vergleich und nicht autonom betrachtet werden darf, da nur im Falle der Betriebsaufgabe davon ausgegangen werden kann, dass der gesamte Cashflow 2 zur Entschuldung eingesetzt wird.

4.

$$\text{Ausschöpfung der kurzfr. KDG} = \frac{\text{Kapitaldienst}}{\text{kurzfristige KDG (Zinsen + Abschreibungen Geb. u. Masch.)}} * 100$$

KDG = Kapitaldienstgrenze

Aussage:

Nach der Berechnung der Ausschöpfung der kurzfristigen Kapitaldienstgrenze wird sichtbar, inwieweit der ausgewiesene Kapitaldienst kurzfristig tragbar ist. Dazu wird der Kapitaldienst (Zins und Tilgung) mit der kurzfristigen Kapitaldienstgrenze verglichen, die sich aus dem auf Nachhaltigkeit bereinigten Gewinn (Ordentliches Ergebnis) zzgl. Zinsen und betriebswirtschaftliche Abschreibungen insgesamt ergibt. Der Ausschöpfungsgrad sollte nicht über 100 % liegen. Eine Überschreitung der 100 %-Grenze ist negativer zu bewerten als selbiger Sachverhalt bei den Liquiditätskennzahlen 5 und 6, weil alle gebildeten Abschreibungen zur Bedienung der Verbindlichkeiten aufgezehrt werden und so das nachhaltige Fortbestehen des Unternehmens massiv gefährdet ist.

5.

$$\text{Ausschöpfung der mittelfr. KDG} = \frac{\text{Kapitaldienst}}{\text{kurzfristige KDG (Zinsen + Abschreibungen Geb.)}} * 100$$

KDG = Kapitaldienstgrenze

Aussage:

Die Ausschöpfung der mittelfristigen Kapitaldienstgrenze beschreibt, inwieweit der Kapitaldienst mittelfristig tragbar ist. Dazu wird der Kapitaldienst (Zins und Tilgung) mit der mittelfristigen Kapitaldienstgrenze verglichen, die sich aus dem auf Nachhaltigkeit bereinigten Gewinn (Ordentliches Ergebnis) zzgl. Zinsen und betriebswirtschaftliche Abschreibungen für Gebäude ergibt. Der Ausschöpfungsgrad sollte nicht über 100 % liegen. Eine Überschreitung der 100 %-Grenze ist negativer zu bewerten als selbiger Sachverhalt bei der Liquiditätskennzahl 6.

6.

$$\text{Ausschöpfung der langfr. KDG} = \frac{\text{Kapitaldienst}}{\text{langfristige KDG (Zinsen)}} * 100$$

KDG = Kapitaldienstgrenze

Aussage:

Bei der Ausschöpfung der langfristigen Kapitaldienstgrenze wird sichtbar, ob sich ein Unternehmen den ausgewiesenen Kapitaldienst langfristig leisten kann. Dazu wird der Kapitaldienst (Zins und Tilgung) mit der langfristigen Kapitaldienstgrenze verglichen, die sich aus dem auf Nachhaltigkeit bereinigten Gewinn (Ordentliches Ergebnis) zzgl. Zinsen ergibt. Der Ausschöpfungsgrad sollte nicht über 100 % liegen. Die Unterschreitung der langfristigen Kapitaldienstgrenze stellt ein wesentliches Stabilitätskriterium dar.

### 5.3.3 Kennzahlen der Rentabilität

Kennzahlen der Rentabilität messen den Erfolg bzw. Misserfolg der unternehmerischen Tätigkeit.<sup>14</sup> Bei den im Rahmen der Rentabilitätsmessung verwendeten Kennzahlen werden Größen des Erfolges mit Größen in Verbindung gesetzt, von denen man erwartet, dass sie den Erfolg maßgeblich beeinflussen.

1. 
$$\frac{\text{Ordentliches Ergebnis} + \text{Personalaufwand}}{\text{Arbeitskräfte}} = \frac{\text{Ordentliches Ergebnis} + \text{Personalaufwand}}{\text{Arbeitskräfte}}$$

Aussage:

Diese Kennzahl resultiert aus dem Ordentlichen Ergebnis (auf Nachhaltigkeit bereinigter Gewinn) zuzüglich personeller Aufwendungen. Die Addition der Personalaufwendungen erfolgt zur Herstellung der Vergleichbarkeit über Rechtsformen hinweg.

2. 
$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Ordentliches Ergebnis} - \text{Lohnansatz} - \text{Pachtansatz}}{\text{Eigenkapital (ohne Boden)}} \cdot 100$$

Aussage:

Bei der Eigenkapitalrentabilität wird die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals zum Ausdruck gebracht. Dabei dient der jeweils am Kapitalmarkt übliche Zins für Fremdkapital als Orientierung. Die Eigenkapitalrentabilität ist für die Beurteilung des Unternehmens bezüglich der Fähigkeit Gewinne zu erzielen, zu investieren und Risiken zu tragen, von beträchtlicher Bedeutung. Diese Kennzahl wird stark durch den Leverage-Effekt beeinflusst, d.h. das Unternehmen profitiert bei einer Gesamtkapitalrentabilität > Fremdkapitalzins (Bedingung) von einer Senkung des Eigenkapitalanteils.

3. 
$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Ordentliches Ergebnis} - \text{Lohnansatz} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$$

Aussage:

Die Gesamtkapitalrentabilität bringt die Fähigkeit eines Unternehmens zum Ausdruck, Gewinne zu erzielen, ohne der Kapitalstruktur (Eigen- vs. Fremdkapital) entsprechende Beachtung zu schenken. Der errechnete Wert gibt an, wie hoch sich die Bilanzsumme des Unternehmens verzinst. Dabei werden die Beurteilungsrisiken durch den Leverage-Effekt unterbunden.

4. 
$$\text{Ordentliche Rentabilitätsrate} = \frac{\text{Ordentliches Ergebnis}}{\text{Umsatz}} \cdot 100$$

Aussage:

Mit Hilfe der Umsatzrentabilität lässt sich die Verzinsung des Umsatzes darstellen, d.h. es wird verdeutlicht, wie viel Cent Gewinn ein Euro Umsatz einspielt.

<sup>14</sup> MANTHEY, P.: Betriebswirtschaftliche Begriffe für die landwirtschaftliche Buchführung und Beratung, S. 54

### 5.3.4 Kennzahlen der Stabilität

Unter der Stabilität versteht man die Fähigkeit eines Betriebes, den nicht versicherbaren Produktions-, Markt- und Preisrisiken einer dynamischen Wirtschaft standzuhalten.<sup>15</sup> Damit steht die Stabilität im Unternehmen für die Befähigung, sowohl Rentabilität als auch Liquidität trotz unvorhergesehener Risiken langfristig zu sichern.<sup>16</sup>

1. 
$$\begin{array}{lcl} \text{Bereinigte} & & \\ \text{Eigenkapital-} & = & \text{Gewinn - Entnahmen + Einlagen - Investitionszulagen} \\ \text{veränderung} & & \end{array}$$

Aussage:

Die bereinigte Veränderung des Eigenkapitales lässt Rückschlüsse darauf zu, ob der Gewinn und die Einlagen die Entnahmen decken können. Dabei werden die Einlagen aus dem Privatvermögen abgezogen und die Entnahmen für Privatvermögen wieder hinzugerechnet. Somit findet an dieser Stelle eine Einbeziehung des Privatbereiches statt.

Eigenkapitalbildung ist unumgänglich, um Nettoinvestitionen durchzuführen oder den Fremdkapitalanteil durch Tilgung zu mindern. Außerdem wird mit der Kennzahl eine Beziehung zwischen der Höhe des eingesetzten Fremdkapitals und dem Zeitraum, der erforderlich ist, dieses in Eigenkapital umzuwandeln, hergestellt. Je stärker eine größere Investitionsmaßnahme durch Fremdkapital finanziert werden soll, umso wichtiger ist es, dass durch eine entsprechende Eigenkapitalbildung wieder stabile Finanzverhältnisse hergestellt werden.

2. 
$$\text{Fremdkapitaldeckung} = \frac{\text{Maschinenvermögen} + \text{Tiervermögen} + \text{Umlaufvermögen}}{\text{Fremdkapital}}$$

Aussage:

Zur näheren Erläuterung der Fremdkapitaldeckung kann eine fiktive Situation mit folgender Fragestellung herangezogen werden: Wie viel liquide Mittel stehen dem Unternehmer bei sofortiger Betriebsaufgabe zur Verfügung und könnte das Unternehmen aus eigenen Kräften sämtliche Fremdkapitalgeber befriedigen?

3. 
$$\text{Eigenkapital - Quote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$$

Aussage:

Mit der Eigenkapital-Quote wird die Sicherheit, Stabilität und Solidität eines Unternehmens charakterisiert, d.h. inwieweit ein Betrieb in der Lage ist, Extremsituationen wie z. B. Ernteaussfall abzufedern. Darüber hinaus stellt die Eigenkapital-Quote ein wichtiges Kriterium für Fremdkapitalgeber dar, da das Eigenkapital als Sicherheit herangezogen werden kann und ein gesunder Eigenkapitalsockel das Risiko überschuldungsbedingter Insolvenz minimiert.

<sup>15</sup> Vgl. REISCH, E.: Betriebslehre, S. 92 f.

<sup>16</sup> MANTHEY, P.: Betriebswirtschaftliche Begriffe für die landwirtschaftliche Buchführung und Beratung, S. 59

4.

$$\text{Anlagenintensität} = \frac{\text{abnutzbares Anlagevermögen}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Aussage:

Besonderes Augenmerk muss bei der Anlagenintensität darauf gerichtet werden, dass die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens in Betrachtungs- und Interpretationsansätze einbezogen wird, da jede Branche eigene Anforderungen an das Anlagevermögen und folglich auch an die Bilanzsumme stellt.

Die Kennzahl gibt an, in welchem Umfang Kapital im abnutzbaren Anlagevermögen (Gebäude- und Maschinenvermögen) gebunden ist. Eine hohe Anlagenintensität stellt eine hohe Fixkostenbelastung dar und erhöht das Risiko der Anlagenentwertung durch den technischen Fortschritt. Außerdem verringert sie die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an Veränderungen der Märkte.

5.

$$\text{Nettoinvestition} = \frac{\text{Bruttoinvestitionen - Abschreibungen - Abgänge}}{\text{Landwirtschaftlich genutzte Fläche in ha}}$$

Aussage:

Bei der Nettoinvestition sollte im Durchschnitt mehrerer Jahre ein Betrag erreicht werden, der auch nach der Saldierung von Bruttoinvestitionen, Abschreibung und Abgängen positiver Natur ist. Dieser Fall ließe den Schluss zu, dass im betreffenden Unternehmen ein stabiles Wachstum stattfindet.

6.

$$\text{Veralterungsgrad} = \frac{\text{Buchwert}}{\text{historische Anschaffungs- und Herstellungskosten}}$$

Aussage:

Je niedriger der Veralterungsgrad ist, desto älter sind die Anlagegüter bzw. desto mehr Zeit der Nutzungsdauer ist abgelaufen. Wenn diese Kennzahl weit unter 50 % fällt, kann sie anzeigen, dass der Betrieb existenznotwendige Ersatzinvestitionen unterlassen hat.

7.

$$\text{Relative Faktorentlohnung} = \frac{\text{Betriebseinkommen}}{(\text{Personal} + \text{Pacht} + \text{Zinsaufw.}) + \text{Lohn} + \text{Pacht} + \text{Zinsansatz}}$$

Aussage:

Zeigt, inwieweit das Betriebseinkommen ausreicht, um die Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital zu entlohnen.

#### 5.4 Gewichtung, Bepunktung, Auswertung

Nach der Vorstellung aller im beschriebenen Modell zur Anwendung gekommenen Kennzahlen erfolgt nun die Erläuterung, in welchem Umfang eine Kennzahl sich auf den erreichten Gesamtpunktwert je Unternehmen auswirken kann. Wie bereits erwähnt, lässt sich das Modell in vier Bewertungsbereiche kategorisieren, nämlich Produktivität, Liquidität, Rentabilität und Stabilität. Für ein betrachtetes Unternehmen beträgt die maximal zu erreichende Punktzahl 50.

Der genannte Punktwert resultiert aus maximal fünf Punkten für drei Kennzahlen im Bereich der Produktivität, 15 Punkten für sechs Kennzahlen im Bereich der Liquidität, 15 Punkten für vier Kennzahlen im Rentabilitätsbereich und 15 Punkten für sieben Stabilitätskennzahlen. Erkennbar ist, dass alle Sparten, bis auf den Bereich Produktivität mit maximal fünf Punkten, gleichrangig mit maximal 15 Punkten bewertet sind. Dabei wird dem Umstand Rechnung getragen, dass nur drei Kennzahlen zur Produktivitätsbewertung vorliegen, von denen darüber hinaus zwei als eher „weiche“ Kennzahlen erachtet werden. Um eine objektive Bewertung einzelner Unternehmen gewährleisten zu können, beeinflusst jede Kennzahl über gewichtete Einzelfaktoren das Gesamtergebnis des zu bewertenden Unternehmens. Gewichtungsgrundlage hierbei bilden zahlreiche Literatur- und Internetquellen sowie eigene Erfahrungs- bzw. Untersuchungswerte des LfULG.

Da alle Kennzahlen auf eine modulare Vergleichbarkeit zwischen Betriebs- und Rechtsformen hin angepasst wurden, kann der schlussendlich erreichte Punktwert eines Unternehmens mit jedem anderen Unternehmen verglichen werden. Hierbei ist vom Betrachter jedoch stets der Grundsatz sinnvoller und logischer Vergleiche zu beachten, um aussagefähige Ergebnisse zu erlangen. Dadurch ist es möglich, für ein Unternehmen sowie für Rechtsform- und Betriebsformgruppen, aber auch für Wirtschaftsgebiete detaillierte Auswertungen vorzunehmen. Aus diesen geht hervor, auf welchem Leistungslevel sich das betrachtete Objekt im Vergleich zu anderen bewegt, aber auch welche Stärken und Schwächen vorhanden sind. Eine sehr schnelle und unkomplizierte Stärken-Schwächen-Analyse ist durch die Kategorisierung der Kennzahlen in Produktivität, Liquidität, Rentabilität und Stabilität gegeben. Somit kann das Benchmarking der betriebswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit auch zur Allokation latenter Schwachstellen genutzt und somit auch Controlling bzw. Management unterstützend eingesetzt werden.

## **5.5 Auswertungsmöglichkeiten**

Zur Analyse der Ist-Situation stehen in „Agrobench Sachsen“ dem betreffenden Unternehmen Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung, die dem Betrachter auf einfache Weise die wirtschaftliche Lage des Unternehmens näher bringen. Dies eröffnet dem Unternehmer oder Berater nicht nur Einblicke in die Bereiche Liquidität, Stabilität, Rentabilität und Produktivität, sondern ermöglicht darüber hinaus in genau diesen Bereichen bzw. den dazugehörigen 20 Kennzahlen den direkten Vergleich des eigenen Unternehmens mit der sächsischen Vergleichsgruppe.

Das Auswertungsangebot ist untergliedert in einen Tabellenteil (Abbildung 4), der alle 20 Kennzahlen des betreffenden Geschäftsjahres wertmäßig ausweist und einordnet sowie in einen Teil mit grafischen Auswertungen (Abbildungen 5 und 6), der die Position des eigenen Unternehmens in Beziehung zu sächsischen Unternehmen der Vergleichsgruppe abbildet. Anhand des Auswertungsblattes erhält der Betrachter wertvolle Informationen, die als Einstieg in eine tiefer greifende Ursachenanalyse oder aber zur Ableitung wichtiger strategischer Entscheidungen im untersuchten Unternehmen dienen können.

Den Auswertungsansichten der Abbildungen 4, 5 und 6 schließen sich ausführliche Erläuterungen zu den Ansichten an. Zahlenverweise an den Ansichten helfen bei der Zuordnung der jeweiligen Erläuterung zum entsprechenden Punkt der Auswertung.

**Jahr:** WJ 20xx/20xx 1.  
**BNR:** 1000000000 **Buchstelle:** 0  
**Rechtsform:** Juristische Person **Mandantennr:** 100  
**Betriebsform:** Verbund **Bezirk:** xxxx  
**Betriebstyp:** Milchvieh  
**Betriebsbezeichnung:** Milchviehverbundbetriebe  
**Aktualisierungsdatum:** 16.01.20xx **Einlesedatum:** 10.01.20xx 2.

<b>Gruppenname</b>	alle Verbundbetriebe - Milchvieh - Juristische Personen	3.
<b>Gesamtleistung in Bewertungspunkten</b>	17,00	4.
<b>Platz in der Gruppe</b>	36	5.
<b>Anzahl der Unternehmen</b>	96	6.
<b>Durchschnitt Gruppenpunktzahl</b>	9,52	7.

Kennzahl	Bezeichnung	Maßeinheit	eigener Wert	Gruppen Ø	Grenze positiv	Grenze negativ
Produktivität (Prod.)						
9901	Bereinigte Gesamtproduktivität	keine	1,04	1,05	> 1,03	< 1
9902	Prod. Vermögen (Cashflow/Bilanzvermögen)	keine	0,08	0,09	> 0,09	< 0,04
9903	Produktivität Arbeit (Cashflow/Arbeitskräfte)	EUR/AK	11.210	15.333	> 13.498	> 5.422
Liquidität						
9243	Ausschöpf. der kurzfr. Kapitaldienstgr.	%	85	65	> 0 u. <=100	<0 o. >100
9242	Ausschöpf. der mittelfr. Kapitaldienstgr.	%	177	121	> 0 u. <=100	<0 o. >100
9241	Ausschöpf. der langfr. Kapitaldienstgr.	%	248	211	> 0 u. <=100	<0 o. >100
9221	Cashflow I	EUR/ha	279	371	> 320	> 126
9601	Liquidität 1.Grades	%	157	158	> 50	< 25
9293	Schuldentilgungsdauer	Jahre	2,6	1,6	> 0 u. < 5	< 0 o. > 7
Rentabilität						
9007	Ordentliches Ergeb. + Personalaufw. (o. BUV)	EUR/AK	27.865	25.572	> 25.131	> 17.287
9131	Eigenkapitalrentabilität (ohne Boden)	%	4,6	2,8	> 0	<= 0
9120	Gesamtkapitalrentabilität	%	3,9	2,6	> 2,4	<= 0
9103	Ordentliche Rentabilitätsrate	%	4,6	3,3	> 2,5	<= 0
Stabilität						
8400	Nettoinvestitionen	EUR/ha	74	148	> 0	< 0
9270	Eigenkapitalquote	%	69	68	> 76	> 55
9280	Anlagenintensität	%	58	52	> 20 u. < 50	< 0 o. >50
9239	Bereinigte Eigenkapitalveränderung	EUR/ha	111	58	> 150	< 20
9292	Fremdkapitaldeckung II	%	212	191	>= 100	< 100
9073	Relative Faktorentlohnung	%	104	98	> 100	< 100
9281	Veralterungsgrad abnutzbares Anlageverm.	%	30	38	> 45	< 31

**Legende:**

grün - Stärke

weiß - Mittelfeld

rot - Schwäche

**Abbildung 4: Auswertungsansicht Tabellenteil der einzelbetrieblichen Stärken-/Schwächen-Analyse mittels Benchmarkingmethoden (mit Erläuterungsverweisen)**

#### Erläuterungen zum Tabellenteil in der Abbildung 4

##### A. Allgemeine Angaben (Kopfteil)

1. Die Stärken- und Schwächenanalyse des abgebildeten Beispielunternehmens beruht auf Buchführungsergebnissen aus dem Wirtschaftsjahr 2006/2007 bzw. dem Kalenderjahr 2006.
2. Der dem Beispiel zugrunde liegende Jahresabschluss wurde am 10.01.2008 von der LfL (SID) eingelese, alle bis zum 16.01.2008 eingegangenen Jahresabschlüsse wurden am 16.01.2008 in die Datenbank kopiert, die als Basis für die Internet Applikation (Agrobench-Sachsen-Online) dient.
3. Der Gruppenname bezeichnet die Vergleichsgruppe, zu der das betrachtete Unternehmen gehört. Die Systematik der Gruppenbildung leitet sich aus einer Kombination der drei Variablen: **Betriebsform** (z.B. Ackerbau, Futterbau oder Verbundbetriebe), **Betriebstyp** (z.B. Getreidebaubetrieb, Milchviehbetrieb, Schweinebetrieb oder Milchviehverbundbetrieb) und **Rechtsform** (Einzelunternehmen, Personengesellschaft oder Juristische Person) ab. Die verwendete Systematik entspricht somit der EU-Betriebssystematik.
4. Die Gesamtleistung in Bewertungspunkten summiert alle 20 Einzelpunktwerte, die das Unternehmen je Kennzahl erreicht hat, zu einer Gesamtpunktzahl. Die Gesamtpunktzahl dient der groben Orientierung und dem Vergleich von Unternehmen untereinander. Die maximal von einem Unternehmen erreichbare Punktzahl beträgt 49, wohingegen die minimale Punktzahl -38 beträgt.
5. Die Position in der Gruppe vermittelt dem Nutzer ein Gefühl dafür, wie die Leistung des eigenen Unternehmens im Vergleich mit allen anderen Unternehmen der Vergleichsgruppe (siehe Punkt 3) zu beurteilen ist. Das Beispielunternehmen erreicht eine Gesamtpunktzahl von 17, was bei einer durchschnittlichen Punktzahl der Gruppe von 9,5 Überdurchschnittlichkeit bedeutet. Das Unternehmen gehört zur oberen Hälfte.
6. Dieses Feld bildet die Anzahl der Unternehmen in der Vergleichsgruppe (siehe Punkt 3) ab. Die dargestellte Benchmarking-Auswertung wird erst bei mindestens 10 Unternehmen in der entsprechenden Gruppe erstellt.
7. Die durchschnittliche Punktzahl eines Unternehmens in der Vergleichsgruppe (siehe Punkt 3) beträgt im betrachteten Beispiel 9,5 Bewertungspunkte.

##### B. Produktivität

8. Die bereinigte Gesamtproduktivität des Beispielunternehmens beträgt 1,04, somit übersteigen die Erträge (inklusive Direktzahlungen) wertmäßig die Aufwendungen im Beispielunternehmen. Die Bewertungsschwelle von 1,03 wird von dem Unternehmen knapp überschritten und zieht eine positive Bewertung nach sich. Würde der Wert für die Gesamtproduktivität unter 1 sinken, wären die Aufwendungen des Unternehmens größer als die Erträge, dies würde eine negative Bewertung der Kennzahl zur Folge haben.
9. Die Produktivität des Vermögens beträgt bei dem betrachteten Unternehmen 0,08. Anders ausgedrückt werden in dem Unternehmen im betrachteten Jahr mit 1 Euro eingesetzten Aktivvermögen 8 Cent Cashflow erwirtschaftet.
10. Die Produktivität des Produktionsfaktors Arbeit beträgt im betrachteten Unternehmen 11.210 €/AK. Mit diesem Wert gehört das Unternehmen weder zu den guten noch zu den schlechten Unternehmen der Vergleichsgruppe. Die Kennzahl gibt dem Unternehmer Auskunft darüber, welchen Beitrag eine Arbeitskraft im Unternehmen leistet, um die Liquiditätslage des Unternehmens zu sichern, auszubauen und zu stabilisieren. Ein schlechtes Ergebnis bei dieser Kennzahl kann durch einen schlechten Cashflow 1 bzw. durch einen hohen Arbeitskräftebesatz im Unternehmen hervorgerufen werden.

### C. Liquidität

11. Die Ausschöpfung der kurzfristigen Kapitaldienstgrenze liegt mit 85 % im „grünen Bereich“. Somit genügt der um außerordentliche und periodenfremde Erträge und Aufwendungen bereinigte Gewinn zzgl. eines großen Teils an Abschreibungen aus, um kurzfristig den Kapitaldienst (= Tilgung und Zinsen) des Unternehmens zu decken. Bei der kurzfristigen Betrachtung werden zum Gewinn die Zinsen und alle Abschreibungen hinzugerechnet.

Sollte das Unternehmen an dieser Stelle einen Wert erreichen, der größer als 100 % oder kleiner als 0 % (Ursache: Unternehmensverlust) ist, so kann diese Situation zu einer finanziellen Schieflage bis zur Zahlungsunfähigkeit führen. In diesem Fall wird im Unternehmen i.d.R. keine gesunde Investitionstätigkeit und Eigenkapitalbildung stattfinden. Hier sind die möglichen Ursachen (zu geringer Jahresüberschuss, Kostenstruktur oder zu viel Fremdkapital) genau zu prüfen. Die beschriebene Kennzahl dient als Indikator für ein eventuell überschuldetes Unternehmen und sollte besonders ernst genommen werden, da eine ausreichende Liquiditätsausstattung als Grundvoraussetzung für jedes unternehmerische Handeln angesehen werden muss.

12. Die Ausschöpfung der mittelfristigen Kapitaldienstgrenze liegt mit 177 % im kritischen Bereich. Der um außerordentliche und periodenfremde Erträge und Aufwendungen bereinigte Gewinn genügt in diesem Fall nicht aus, um den Kapitaldienst (= Tilgung und Zins) des Unternehmens zu decken. Es müssen zum Gewinn die Zinsen und Abschreibungen auf Gebäude und bauliche Anlagen für die Zahlung des Kapitaldienstes verwendet werden. Eine solche Situation kann mittelfristig für ein Unternehmen tragbar sein, ein Wert unter 100 % sollte allerdings schnellstens erreicht werden.
13. Die Ausschöpfung der langfristigen Kapitaldienstgrenze liegt mit 248 % im kritischen Bereich. Somit genügt der um außerordentliche und periodenfremde Erträge und Aufwendungen bereinigte Gewinn nicht aus, um den Kapitaldienst (= Tilgung und Zinsen) des Unternehmens zu decken. Bei der langfristigen Betrachtung werden zum Gewinn ausschließlich die Zinsen hinzugerechnet und dem Kapitaldienst gegenüber gestellt. Es ist dringend notwendig zu untersuchen, welche Ursachen zum Überschreiten der definierten Grenze (100 %) geführt haben.
14. Im Bezug zur Vergleichsgruppe liegt das betrachtete Unternehmen mit einem Cashflow I von 279 €/ha landwirtschaftlich genutzter Fläche (LF) im Mittelfeld. Der Cashflow wird als Überschuss der laufenden operativen Einzahlungen über die laufenden operativen Auszahlungen berechnet. Mit dieser Kennzahl kann die Zahlungskraft eines Unternehmens beurteilt werden. Der Cashflow gibt an, ob ein Unternehmen aus seinem operativen Kerngeschäft genügend Finanzmittel erwirtschaftet, um Schulden zu tilgen, Gewinne an die Anteilseigner auszuschütten und Investitionen zu tätigen. Der zur Berechnung verwendete Jahresüberschuss entspricht der Differenz zwischen Erträgen und Aufwendungen des Unternehmens. Zur Berechnung des Cashflows werden vom Jahresüberschuss die einzahlungslosen Erträge wieder abgezogen und die auszahlungslosen Aufwendungen (Abschreibungen) hinzu addiert. Der Cashflow gibt Auskunft über die Finanzkraft des Unternehmens und damit über seine Kreditwürdigkeit. Er ist darüber hinaus auch eine wesentliche Kennzahl zur Einschätzung, ob Insolvenzgefahr besteht.
15. Der Wert der Liquidität 1.Grades liegt mit 157 % im sehr guten Bereich. Die Liquidität 1. Grades, oder auch Barliquidität genannt, lässt Rückschlüsse über die kurzfristige Liquidität im Unternehmen zu. Das Beispielunternehmen würde zum Bilanzstichtag aus dem kurzfristigen Umlaufvermögen (Bankguthaben, Kassenbestand und Scheckguthaben) all seine kurzfristigen Verbindlichkeiten begleichen können.



16. Diese Kennzahl analysiert, wie lange das Unternehmen zum Abbau des Fremdkapitals (abzüglich des kurzfristigen Umlaufvermögens) unter Verwendung des gesamten Cashflows benötigen würde. Diese Kennzahl stellt die Fremdkapitalbelastung und finanzielle Unternehmensleistung (Finanzkraft bzw. Cashflow) zueinander ins Verhältnis. Mit einer Schuldentilgungsdauer von 2,6 Jahren erreicht das Beispielunternehmen einen sehr guten Wert und wäre bei gleichbleibendem Cashflow nach 2,6 Jahren völlig schuldenfrei. Dies ist eine theoretische Kennzahl, da kaum ein Unternehmen in der Lage ist, den gesamten Cashflow zur Schuldentilgung einzusetzen.

#### D. Rentabilität

17. Das Ordentliche Ergebnis plus Personalaufwand je Arbeitskraft (AK) beträgt 27.865 Euro. Da der Wert des Unternehmens über der Bewertungsschwelle von 25.131 €/AK liegt, erhält das Unternehmen für diese Kennzahl eine positive Bewertung. Das Unternehmen gehört damit in der Vergleichsgruppe zu den erfolgreicheren Unternehmen. Diese Kennzahl wird auch als nachhaltig verfügbares Einkommen bezeichnet. Sie zeigt die theoretische Möglichkeit des Unternehmens, den Faktor Arbeit zu entlohnen. Theoretisch, weil aus diesem Betrag zusätzlich die beiden anderen Produktionsfaktoren Kapital und Boden entlohnt werden müssen.
18. Mit einer Eigenkapitalrentabilität von 4,6 % gehört das Unternehmen ebenfalls zu den besseren Unternehmen der betrachteten Gruppe. Für die Ermittlung der Verzinsung des Eigenkapitals wird das Ordentliche Ergebnis zum Eigenkapital (ohne Boden) in Beziehung gesetzt. Diese Kennzahl weist aus, ob und wie sich der Einsatz des Eigenkapitals gelohnt hat. Es wird gefordert, dass das eingesetzte Eigenkapital eine gewisse Mindestverzinsung erfahren soll, die über der Inflationsrate (Teuerungsrate) liegt. Die Inflationsrate im Jahr 2007 betrug 2,2 %.
19. Die Gesamtkapitalrentabilität beträgt im Beispielunternehmen gute 3,9 %. Die Gesamtkapitalrentabilität ist eine betriebswirtschaftliche Finanzkennzahl zur Bewertung der Profitabilität eines Unternehmens. Die Gesamtkapitalrentabilität ist ein Maß dafür, wie effizient das Unternehmen mit den ihm insgesamt zur Verfügung stehenden Mitteln gearbeitet hat. Das Gesamtkapital setzt sich aus dem Eigenkapital und dem Fremdkapital zusammen. Die Kennzahl gibt die Verzinsung des gesamten eingesetzten Kapitals an. Die Rentabilität (Verzinsung) des Gesamtkapitals sollte höher sein als der durchschnittliche Fremdkapitalzins, den das Unternehmen zu tragen hat.
20. Die vom Unternehmen erreichte Ordentliche Rentabilitätsrate beträgt 4,6 %. Diese Kennzahl stellt den auf den Unternehmensertrag bezogenen Gewinnanteil dar. Sie lässt also erkennen, wie viel das Unternehmen in Bezug auf 1 Euro Umsatz an positivem Ergebnis (Ordentliches Ergebnis) erwirtschaftet hat. Eine Rentabilitätsrate von 10 % bedeutet, dass mit jedem Euro Unternehmensertrag ein Ordentliches Ergebnis von 10 Cent erwirtschaftet wurde. Im Beispielunternehmen spielt ein Euro Unternehmensertrag ein Ordentliches Ergebnis von rund 5 Cent ein. Eine steigende Rentabilitätsrate deutet bei unveränderten Erzeugerpreisen auf eine zunehmende Produktivität im Unternehmen hin, während eine sinkende Rentabilitätsrate auf sinkende Produktivität und damit auf steigende Kosten hinweist.

#### E. Stabilität

21. Die Nettoinvestition beträgt im betrachteten Unternehmen 74 €/ha landwirtschaftlich genutzter Fläche. Somit ist in dem Unternehmen mehr investiert als abgeschrieben worden. Investieren bedeutet das Festlegen und die Umwandlung finanzieller Mittel in Vermögenswerte. Der Umfang von Investitionen stellt die Zukunftsvorsorge eines Unternehmens dar. Im Gegensatz zu den Bruttoinvestitionen, die für alle in einer

Periode durchgeführten Investitionen stehen, kann von Nettoinvestitionen auf betriebliches Wachstum geschlossen werden.

22. Die Eigenkapitalquote beschreibt das Verhältnis zwischen Eigen- und Gesamtkapital. Je mehr Eigenkapital ein Unternehmen zur Verfügung hat, desto besser ist in der Regel die Bonität eines Unternehmens, desto höher ist die finanzielle Stabilität und desto unabhängiger ist das Unternehmen von Fremdkapitalgebern. Eine hohe Eigenkapitalquote erhöht nicht nur die Kreditwürdigkeit, sondern trägt auch dazu bei, eventuelle Verluste besser aufzufangen und die Belastung des Unternehmens mit Zins- und Tilgungszahlungen zu reduzieren. Im Beispiel beträgt die Eigenkapitalquote 69 %. Die Eigenkapitalquote wird für das Beispielunternehmen neutral bewertet, da diese zwischen den Schwellen von 55 % (Schwelle für Negativbewertung) und 76 % (Schwelle für Positivbewertung) liegt, d.h., dass 25 % der Unternehmen der Vergleichsgruppe eine Eigenkapitalquote von >76 % ausweisen.

23. Anlagegüter (z. B. Gebäude oder Maschinen) binden langfristig Kapital und verursachen z. T. erhebliche Kapitalkaufwendungen wie Abschreibungen, Unterhaltungsaufwand, Zinsen u. a., die unabhängig von der Beschäftigungs- und Ertragslage des Unternehmens anfallen. Eine hohe Anlagenquote vermindert die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens an Marktveränderungen, da das Anlagevermögen schwerer veräußert werden kann. Je geringer die Anlagenquote ist, umso elastischer kann sich ein Unternehmen den veränderten Marktverhältnissen anpassen. Eine zu geringe Anlagenintensität kann ebenfalls negativ sein, da es in diesem Fall bedeuten kann, dass das Unternehmen überwiegend mit alten, bereits stark abgeschriebenen Anlagen arbeitet, welche nur noch mit geringen Werten im Anlagevermögen stehen. Somit sollte die Quote zwischen 30 und 50 % betragen.

Im betrachteten Unternehmen beträgt die Anlagenintensität 58 %. Die Schwelle von 50 % wird somit überschritten, was eine negative Bewertung nach sich zieht.

24. Die um private Vermögensumschichtungen bereinigte Eigenkapitalveränderung zeigt dem Betrieb, ob noch finanzielle Mittel für Investitionen oder als finanzieller Puffer bei einer Verschlechterung der Marktlage vorhanden sind. Die bereinigte Eigenkapitalveränderung sollte im Durchschnitt von mehreren Jahren positiv sein. Als Untergrenze für diese Kennzahl wird in der Literatur ein Wert von 2 % der Verbindlichkeiten angegeben. Diese Richtzahl trägt dem Bestreben Rechnung, dass die Schulden innerhalb einer Generation abgebaut werden sollten, um das Unternehmen weitgehend schuldenfrei an die nächste Generation übergeben zu können.

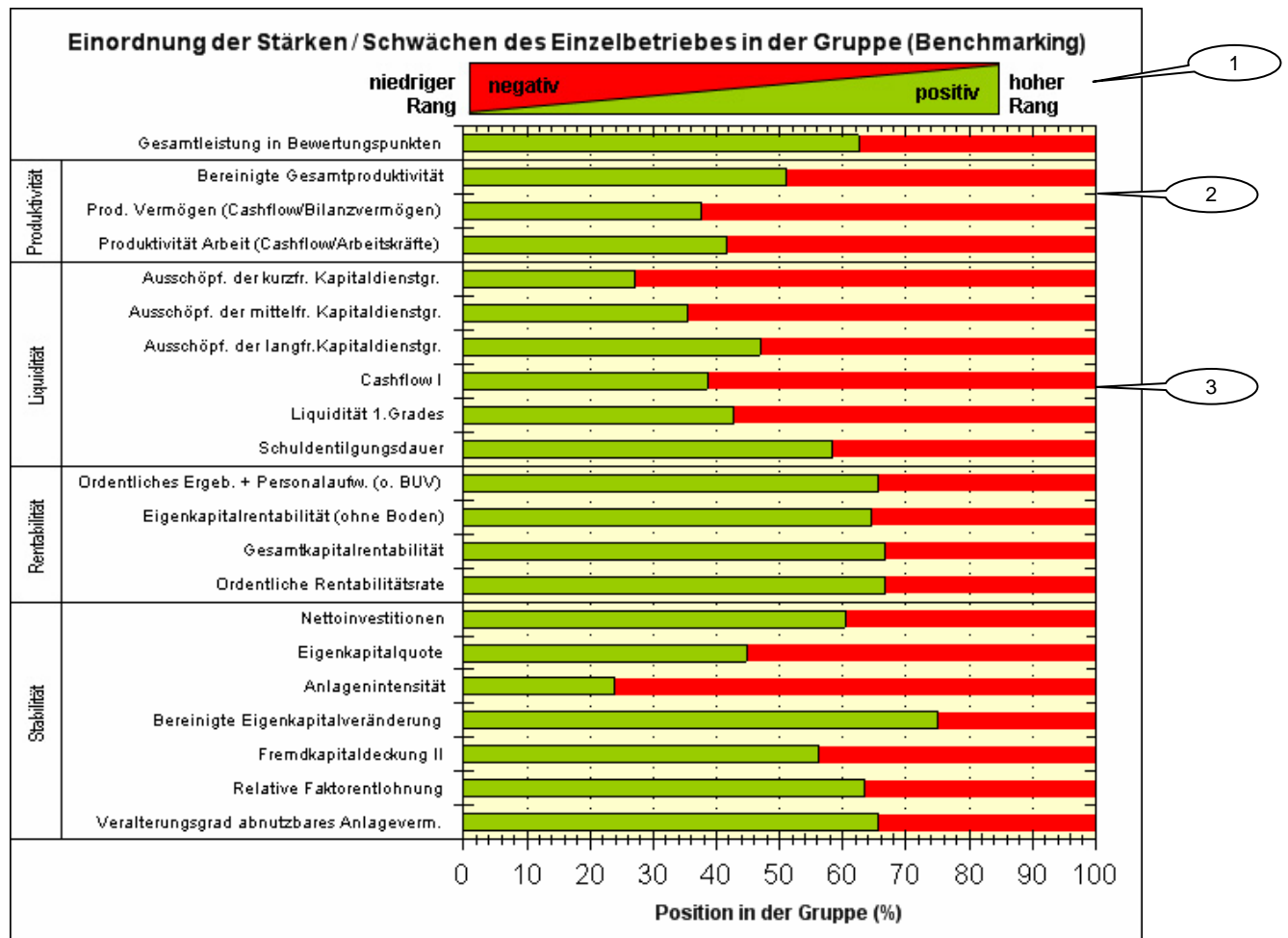
Das Beispielunternehmen erwirtschaftet eine bereinigte Eigenkapitalveränderung von 111 Euro je ha LF. Dieser Wert übersteigt im betrachteten Unternehmen die Bewertungsschwelle von 20 Euro je ha LF, die zu einer Negativbewertung führen würde. Der Wert von 150 Euro je ha LF, der für eine Positivbewertung notwendig wäre, wird jedoch nicht erreicht.

25. Die Fremdkapitaldeckung II fordert, dass durch das relativ schnell liquidierbare Maschinen-, Vieh- und Umlaufvermögen das langfristige Fremdkapital weitestgehend abgelöst werden kann. Ist die Fremdkapitaldeckung größer als 100 %, können im Ernstfall alle betrieblichen Darlehen aus den schnell veräußerbaren Vermögenswerten getilgt werden. Die Buchwerte und die Verkehrswerte müssten allerdings weitgehend übereinstimmen.

Im Beispielunternehmen beträgt die Fremdkapitaldeckung II 212 %. Somit stehen ca. doppelt so viel schnell veräußerbare Vermögenswerte zur Verfügung wie zur Tilgung des Fremdkapitals notwendig wäre. Dieser Umstand (Wert größer 100 %) zieht bei dem Beispielunternehmen eine positive Bewertung der Kennzahl nach sich.

26. Diese Kennzahl zeigt als Relativzahl an, inwieweit das Betriebseinkommen ausreicht, die Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital zu entlohnen. Ein Wert unter 100 % bedeutet, dass keine ausreichende Entlohnung der eingesetzten Produktionsfaktoren möglich ist. (Reicht das Betriebseinkommen zur Entlohnung aller eingesetzten Produktionsfaktoren?) Im Beispielunternehmen, welches einen Wert von 104 % ausweist, genügt das Betriebseinkommen, um die Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital vollständig zu entlohnen und darüber hinaus einen Überschuss zu erwirtschaften.
27. Ein niedriger Veralterungsgrad kann auf einen Investitionsstau im Unternehmen hinweisen und deutet auf größere und notwendige Ersatzinvestitionen hin. Ist diese Kennzahl nachhaltig niedrig, so spricht vieles für einen auslaufenden Betrieb. Ist die Kennzahl um die 50 %, so zeigt dies den Wachstumsbetrieb. Eine nachhaltig sehr hohe Kennzahl bei den Maschinen und Betriebsvorrichtungen kann jedoch auch auf eine „Übermechanisierung“ im Unternehmen hinweisen. Im betrachteten Unternehmen beträgt der Veralterungsgrad des abnutzbaren Anlagevermögens 30 %, damit wird das Unternehmen negativ bewertet.

<b>Gruppenname</b>	alle Verbundbetriebe - Milchvieh - Juristische Personen
<b>Gesamtleistung in Bewertungspunkten</b>	17,00
<b>Platz in der Gruppe</b>	36
<b>Anzahl der Unternehmen</b>	96
<b>Durchschnitt Gruppenpunktzahl</b>	9,52

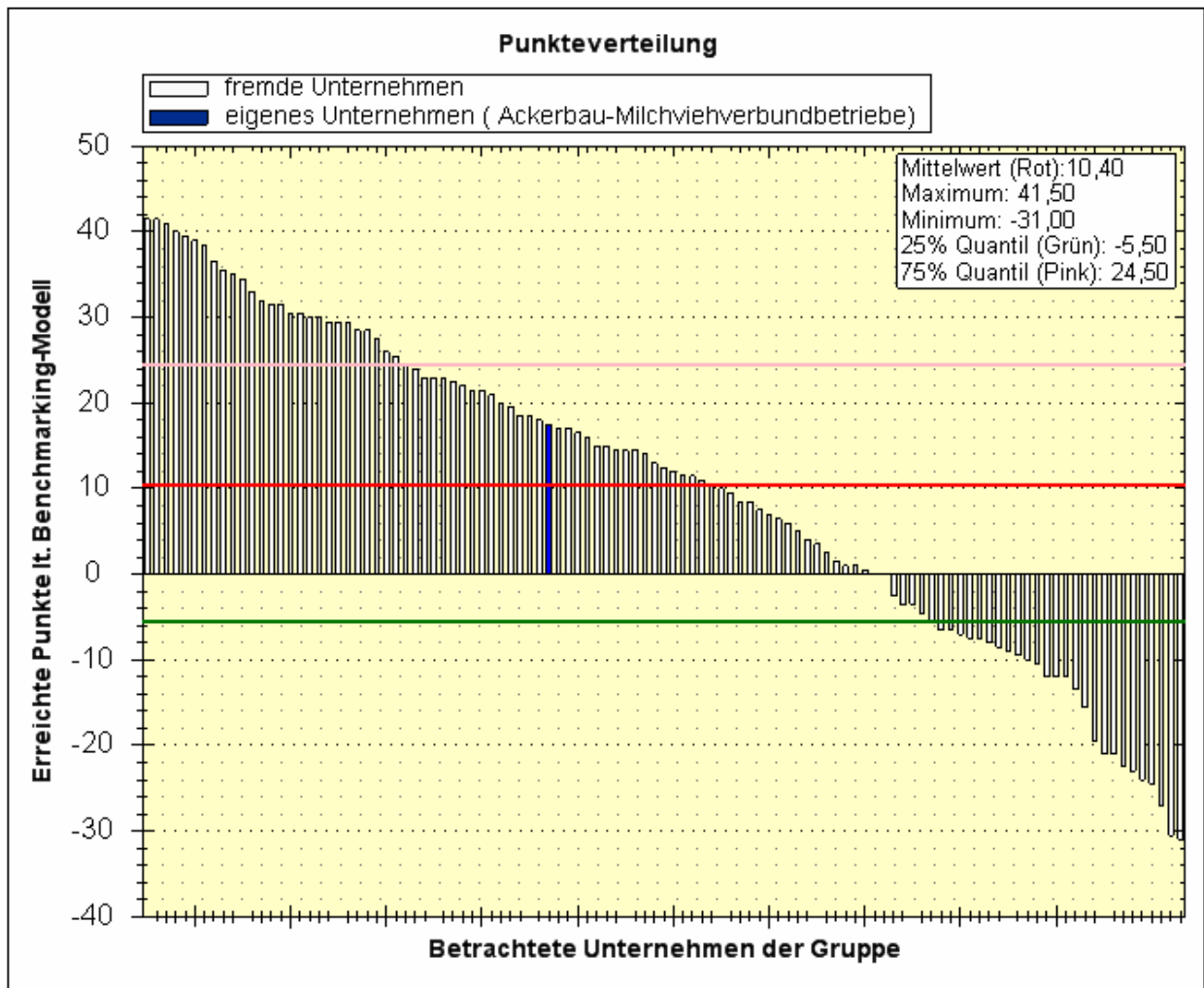


**Abbildung 5: Auswertungsansicht Teil 1 der grafischen Auswertungen der einzelbetrieblichen Stärken-/Schwächenanalyse mittels Benchmarkingmethoden (mit Erläuterungsverweisen)**

#### Erläuterungen zum Grafikteil 1

- 1 Die dargestellte Grafik ermöglicht es dem Beispielunternehmen, die individuell erreichten Kennzahlenwerte aller 20 Kennzahlen in der Vergleichsgruppe einzuordnen. Die Anordnung erfolgt hierbei prozentual von 0 bis 100 %. Erreicht ein Unternehmen beispielsweise 100 %, so ist es bei der betrachteten Kennzahl das gruppenbeste Unternehmen. Im Umkehrschluss ist ein Unternehmen mit 0 % bei einer Kennzahl das schlechteste Unternehmen seiner Vergleichsgruppe.
2. Die Einordnung der individuellen Leistung erfolgt für alle 20 Kennzahlen, aber auch für die Gesamtleistung in Bewertungspunkten. Das betrachtete Unternehmen befindet sich in der Gruppe „alle Verbundbetriebe - Milchvieh - Juristische Personen“, die 96 Unternehmen enthält, auf der Position 36. Betrachtet man die Gesamtleistung in Bewertungspunkten, sind ca. 62 % aller Unternehmen der Gruppe schlechter als das Beispielunternehmen. Anders formuliert gehört das Unternehmen zu den 38 % besten Unternehmen der Vergleichsgruppe.
3. Bei der Betrachtung der Kennzahl Ausschöpfung der kurzfristigen Kapitaldienstgrenze gehört das Beispielunternehmen eher zu den schwächeren Unternehmen der Vergleichsgruppe (die Farbe Rot überwiegt). Bei dieser Kennzahl sind nur ca. 26 % der Unternehmen aus der Vergleichsgruppe schlechter, aber annähernd 75 % der Unternehmen besser als das Beispielunternehmen

<b>Gruppenname</b>	alle Verbundbetriebe - Milchvieh - Juristische Personen
<b>Gesamtleistung in Bewertungspunkten</b>	17,00
<b>Platz in der Gruppe</b>	36
<b>Anzahl der Unternehmen</b>	96
<b>Durchschnitt Gruppenpunktzahl</b>	9,52



**Abbildung 6: Auswertungsansicht Teil 1 der grafischen Auswertungen der einzelbetrieblichen Stärken-/Schwächenanalyse mittels Benchmarkingmethoden (mit Erläuterungsverweisen)**

#### Erläuterungen zum Grafikeil 2

Die abgebildete Grafik ermöglicht es dem Nutzer, auf einen Blick die Position seines Unternehmens in der Vergleichsgruppe zu identifizieren. Abgebildet ist die Gesamtleistung in Bewertungspunkten aller Unternehmen der Vergleichsgruppe „alle Verbundbetriebe - Milchvieh - Juristische Personen“. Die Darstellung erfolgt anhand der Gesamtleistung in Bewertungspunkte, die aus der Bewertung aller 20 betriebsindividuellen Kennzahlen resultiert, jeweils vom besten zum schlechtesten Unternehmen.

Das Beispielunternehmen erreicht nach der Bewertung aller 20 Kennzahlen durch das Modell 17 Bewertungspunkte. Das Unternehmen ist als blau eingefärbter Balken, alle anderen Unternehmen der Vergleichsgruppe sind als weiße Balken in der Grafik dargestellt.

Das 0,75 (75 %) Quantil stellt den Wert, über dem sich 25 % aller Unternehmen befinden, dar. Im Beispiel erreichen somit 25 % aller Unternehmen (das oberste Viertel) einen Wert, der größer ist als 24,5 Bewertungspunkte. Das 0,25 (25 %) Quantil stellt den Wert, unter dem sich 25 % aller Unternehmen befinden, dar. Im Beispiel erreichen somit 25 % aller Unternehmen (das unterste Viertel) einen Wert, der kleiner ist als -5,5 Bewertungspunkte.

## **6 Der Vergleich von landwirtschaftlichen Unternehmen unter Verwendung der Benchmarking-Methodik, insbesondere qualitativer Merkmale**

Weiche oder auch qualitative Faktoren spiegeln Daten wider, die nicht metrisch skaliert sind und deren Erhebung subjektiven, wertenden Einflüssen unterliegen. Hierunter fallen Fragen zu den betrieblichen Erfolgspotenzialen wie beispielsweise der „Qualität der Buchführung“, der „fachlichen Eignung des Managements“ oder der „Lieferantenabhängigkeit“. Daten zu weiche Faktoren werden i.d.R. durch verschiedenartige Befragungstechniken (Interview, Fragebogen, Panelbefragung) erhoben.

Im Gegensatz zu den weichen Faktoren sind harte Faktoren metrisch skalierbar. Sie sind um ein Vielfaches objektiver, da sie i.d.R. nicht ohne weiteres vom Datenlieferanten beeinflusst werden können bzw. deren Ausmaß keinen Spielraum für unterschiedliche Wahrnehmungen lässt. Weiche Unternehmensdaten werden oft auch herangezogen, um die Wahrscheinlichkeit von Unternehmensinsolvenzen abzuschätzen. Mit deren Hilfe können negative Unternehmensentwicklungen frühzeitig identifiziert werden, noch bevor sie sich in „schlechten“ Jahresabschlüssen manifestieren.

Alle Kreditinstitute ziehen weiche Faktoren im Rahmen von Ratingverfahren (z.B. Basel II-Rating) zur Beurteilung der Unternehmensbonität heran. Der Anteil weicher Faktoren am Gesamtergebnis eines zu beurteilenden Unternehmens variiert neben der Bewertung harter Faktoren abhängig vom jeweiligen Kreditinstitut zwischen ca. 30 % und 70 %.

Bei der Erhebung weicher qualitativer Faktoren muss beachtet werden, dass diese unter Umständen nur mit begrenzter Reliabilität erhoben werden können. Die Reliabilität bezeichnet die formale Genauigkeit wissenschaftlicher Untersuchungen. Reliable wissenschaftliche Ergebnisse sind frei von Zufallsfehlern, d.h. bei Wiederholung eines Experimentes unter gleichen Rahmenbedingungen würde das gleiche Messergebnis erzielt werden. Die Qualität der zu erhebenden weichen Faktoren hängt entscheidend von folgenden Punkten ab:

- Motivation des Datenlieferanten, Informationen zu liefern,
- Welches Verhältnis hat der Datenlieferant gegenüber dem Datenempfänger (Abhängigkeitsverhältnis, z.B. Kreditnehmer gegenüber Kreditinstitut; landwirtschaftliches Unternehmen, das vor einer Investition steht und Investitionszuschüsse beantragen möchte)?
- Hat der Datenlieferant Interesse daran, seine Position besser darzustellen als sie ist?
- Welchen Nutzen hat der Datenlieferant aus der Lieferung von Informationen?
- Werden Daten ausschließlich erhoben und kommen dem Unternehmen in keiner Weise zugute?
- Ist die Datenerhebung mit einer kostenpflichtigen Dienstleistung verbunden (Bsp.: Rating von Moody's, Standard & Poor's)?
- Verständlichkeit und „Greifbarkeit“ der Fragen
- Auswahl der geeigneten Befragungs-Methode/des Befragungs-Mediums

## 6.1 Vor- und Nachteile verschiedener Methoden zur Erhebung weicher Unternehmensdaten

Aus den verschiedenen Möglichkeiten, die zur Erhebung von weichen Faktoren herangezogen werden können, erscheint die Primärerhebung von Daten über die Unternehmensleitung als Methode, die am ehesten geeignet ist, adäquates Datenmaterial zu erlangen. Die nachfolgenden Punkte beschreiben mögliche Wege der Datenerhebung sowie deren Vor- und Nachteile.

### *Nutzung von bestehenden Datenquellen*

Erhebung weicher Faktoren aus bestehenden Datenquellen ist nur eingeschränkt möglich, da aus bestehenden Datenquellen von den Unternehmen „nur“ der BMELV-Jahresabschluss zur Verfügung steht. Der BMELV-Jahresabschluss bietet eingeschränkte Möglichkeiten zur Erhebung weicher Faktoren. So ist die Betrachtung folgender Faktoren möglich:

- Alter des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin
- Bildungsstand des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin
- Werden Rücklagen gebildet (Pensionen, Drohverlustrücklagen, stille Rücklagen)?
- Wird an die Altersversorgung gedacht (Aufwendungen für Altersversorgung)?
- Werden Beihilfen bei wirtschaftlichen Notlagen, zu Arzt- und Kurkosten, Erholungsbeihilfen etc. gezahlt (Aufwendungen für Unterstützung)?
- Wird außerplanmäßig bzw. in unüblicher Höhe abgeschrieben?

### *Unternehmensbefragung (Primärerhebung)*

Ein wesentlich ergiebigerer Weg zur Akquirierung weicher Faktoren von sächsischen Landwirtschaftsunternehmen ist die Unternehmensbefragung. Möglichkeiten der Befragung von Unternehmen wären beispielsweise das persönliche Gespräch, das Telefoninterview, der Fragebogen per Post, per E-Mail oder die Gruppendiskussion. Die Befragung hinsichtlich weicher Faktoren kann sowohl mit dem Geschäftsführer und/oder den Mitarbeitern durchgeführt werden

#### Vorteile der Mitarbeiterbefragung:

- Erkennen von Detailproblemen, die von der Unternehmensleitung nicht oder nur begrenzt wahrgenommen werden
- hohe Objektivität bei der Beantwortung, da sie das Unternehmen nicht in der Form repräsentieren wie die Unternehmensleitung
- Unvoreingenommenheit
- positives Feedback, da Mitarbeitern bewusst wird, dass auch ihre Meinung oder Ansicht wichtig ist

#### Nachteile der Mitarbeiterbefragung:

- durch eine Vielzahl von Mitarbeitern im Unternehmen sehr aufwändig
- Angst bei der Beantwortung, dem Geschäftsführer/der Unternehmensleitung zu nahe zu treten
- eventuelle Tendenz zur „Stromlinienförmigkeit“

#### Vorteile der Befragung der Unternehmensleitung:

- zuverlässige Beurteilung der Unternehmenssituation, Verknüpfung und Wertung der Ergebnisse aus den Teilbereichen, Zukunftsprognose
- schnelle und relativ unkomplizierte Datenerhebung, da i.d.R. nur eine bzw. wenige Personen befragt werden müssen

#### Nachteile der Befragung der Unternehmensleitung:

- Tendenz milderer Beurteilungen
- Subjektivität
- Der Unternehmer hat unter Umständen gar keine oder nur sehr begrenzt die Zeit, sich mit Befragungen auseinanderzusetzen.

#### *Unternehmensbefragung durch Externe (Sekundärerhebung)*

Eine Befragung könnte durch externe Dienstleister durchgeführt werden.

#### Vorteile der Befragung durch externe Dienstleister:

- optimale Objektivität
- gute Fachkompetenz durch Spezialisierung
- Möglichkeit, von neuen und innovativen Ansätzen und Lösungen zu partizipieren

#### Nachteil der Befragung durch externe Dienstleister:

- Kostenfaktor, was allerdings Erlöse durch Beratung bei den Dienstleistern bedeutet

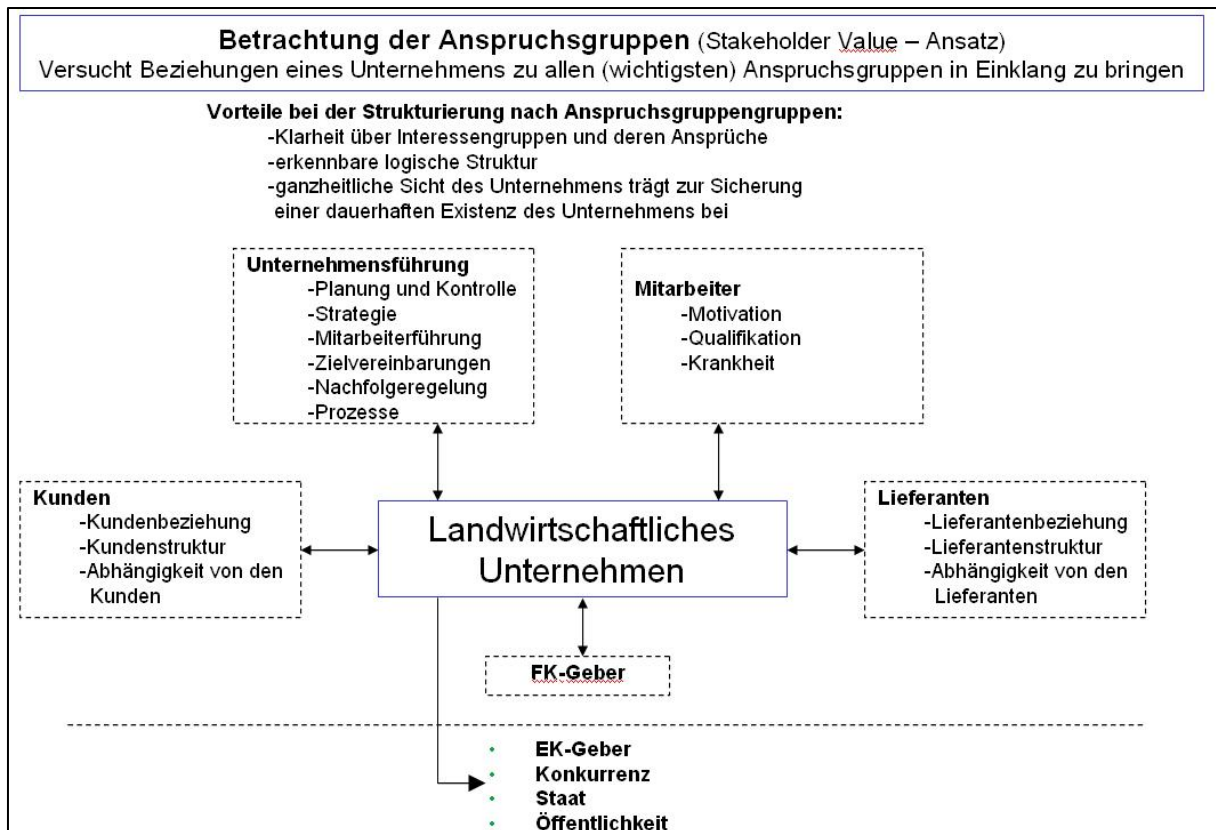
## **6.2 Systematisierung weicher Faktoren im landwirtschaftlichen Unternehmen**

Bei der Erstellung eines Fragebogens zu den weichen Faktoren soll eine möglichst umfassende Betrachtung des Unternehmens durchgeführt werden. Als Hilfsmittel zur Orientierung und Systematisierung des Fragebogens diene der Stakeholder Value-Ansatz.

Der Ansatz betrachtet alle wichtigen Interessengruppen des Unternehmens, die miteinander interagieren und deren Untersuchung im Rahmen der Betrachtung weicher Faktoren von großer Bedeutung ist. Die folgende Abbildung zeigt in Anlehnung an den Stakeholder Value-Ansatz die Anspruchsgruppen von Unternehmen. Der innerhalb des Projektes entwickelte Fragebogen zur Untersuchung weicher Faktoren im Unternehmen orientiert sich an dem oben genannten Ansatz.

Der Online-Fragebogen ist als Anlage 1 dem Bericht beigelegt.





**Abbildung 7: Anspruchsgruppen von Unternehmen nach Stakeholder Value-Ansatz**

### 6.3 Fragebogen zu den weichen bzw. qualitativen Faktoren

Den Fragebogen zu den weichen bzw. qualitativen Faktoren (Anlage) entwickelte das LfULG in Zusammenarbeit mit einem externen Auftragnehmer. Prämissen für die Entwicklung des Fragebogens waren:

- Zusammenstellung wichtiger Fragestellungen, Kriterien und Indikatoren für betriebswirtschaftliche Planungs- und Unternehmensstrategien (z. B. SWOT)
- Orientierung an der favorisierten Erhebungs- und Auswertungsmethodik
- ansprechende und verständliche Gestaltung des Einleitungstextes mit der Fokussierung auf Teilnahmemotivation und Nutzungs-/Belohnungsfragen
- Ordnung und Sortierung der Fragen in Frageblöcke, teilweise Aufteilung von Fragen in mehrere Unterfragen
- Optimierung von Fragestellung und Antwortformulierungen
- Durchführung eines Pretests zur Testung des Fragebogens
- Verwendung von Einfach- und Mehrfachnennungsfragen
- Verwendung von normierten Skalen zur Erfassung von Wichtigkeit, Zufriedenheit und Veränderungsbereitschaft

Im Fragebogen wurden folgende zu untersuchende Bereiche berücksichtigt:

- Unternehmensführung
- Planung und Kontrolle
- Unternehmensstrategie
- Unternehmensfinanzierung
- Mitarbeiterführung

- Motivation
- Qualifikation
- Krankheit
- Nachfolgeregelung
- Prozesssteuerung
- Qualitätssicherung
- Kunden
  - Kundenbeziehung
  - Kundenstruktur
  - Abhängigkeit von den Kunden
- Lieferanten
  - Lieferantenbeziehung
  - Lieferantenstruktur
  - Abhängigkeit von den Lieferanten
- Fremdkapitalgeber
- Konkurrenz
- Staat
- Öffentlichkeit
  - Verantwortung der Umwelt gegenüber
  - gesellschaftliche Anforderungen, Gesetze und Vorschriften werden erfüllt

Nach der Durchführung der Pretests, in denen keine weiteren Anmerkungen und Änderungswünsche am Fragebogen seitens der Befragten kamen, wurden in anschließenden Arbeitsbesprechungen und bei der Präsentation der Pretestergebnisse weiteren Änderungen am Fragebogen erarbeitet. Die Kategorien der Befragung wurden nach intensiven Diskussionen und Beratungen teilweise zusammengefasst oder gestrichen.

#### **6.4 Methodische Ansätze zur Auswertung der Unternehmensbefragung**

Die gewonnenen Datensätze ( $n = 26$ ) wurden zunächst mit den „harten“ Betriebskennzahlen der teilnehmenden Unternehmen kombiniert. Die Datensätze wurden dabei lediglich mit einer 10-stelligen Betriebsnummer kenntlich gemacht, um größtmögliche Anonymität zu gewährleisten. Eine Reihe von Umkodierungen (u. a. Klassifizierung der Benchmarking-Gruppen) und Datenbearbeitungen (u. a. Ergänzung der Unternehmenssparten) folgten. Einen großen Arbeitsumfang nahm die Verdichtung der Variablen in Anspruch, die einerseits im Fall von Mehrfachnennungsfragen über Summenbildung zu Faktoren führte, andererseits im Fall von Skalenfragen über Faktorenanalysen zu den jeweiligen Faktoren statistisch zusammengefasst wurden. In der folgenden Übersicht sind alle Faktoren und deren Zusammenstellung für einen ersten Schritt der Zusammenfassung aufgezeigt.

**Tabelle 1: Verdichtung der Befragungsergebnisse 1. Schritt**

<b>Faktor</b>	<b>Berechnungsart</b>	<b>Formel</b>
Planungsindex	Summenindex aus Frage 1 (und teilweise Frage 2)	$\text{ind\_plan} = q01a + q01b + q01c + q01d + q01e + q01f + q01g + q01h + q02g + q02h$
Abrechnungs- und Analyseindex	Summenindex aus Frage 2 (reduziert)	$\text{ind\_ana} = q02a + q02b + q02c + q02d$
Veränderungen Boden	Faktorenanalyse, Mittelwertsindex aus Bestandteilen der Frage 3	$\text{ind\_bod} = \text{mean}(q03a, q03b, q03c, q03d)$
Veränderungen Gebäude, Maschinen, Personal		$\text{ind\_geb} = \text{mean}(q03f, q03g, q03h)$
Veränderungen Vieh		$\text{ind\_vie} = \text{mean}(q03e)$
Veränderungen Produktpalette		$\text{ind\_pro} = \text{mean}(q03i)$
Veränderungen	Mittelwertsindex aus den oberen Veränderungsindizes	$\text{ind\_ver} = \text{mean}(\text{ind\_bod}, \text{ind\_geb}, \text{ind\_pro}, \text{ind\_vie})$

Fortsetzung Tabelle 1:

<b>Faktor</b>	<b>Berechnungsart</b>	<b>Formel</b>
Strategieindex	Summenindex aus Frage 3	$\text{ind\_stra} = q03aa + q03ab + q03ac + q03ae + q03af + q03ag + q03ah + q03ai + q03aj + q03ak + q03al + q03am$
Finanzierungsindex	Multiplikatorischer Summenindex aus Frage 4 und Frage 5	$\text{ind\_fin} = q04a \cdot q05a + q04b \cdot q05b + q04c \cdot q05c + q04d \cdot q05d + q04e \cdot q05e + q04f \cdot q05f + q04g \cdot q05g + q04h \cdot q05h + q04i \cdot q05i + q04j \cdot q05j$
Risikoabdeckungsindex	Summenindex aus Frage 8	$\text{ind\_ris} = q08a + q08b + q08d + q08e + q08f + q08g + q08h + q08i + q08j$
Finanzkontrolle und Zielvorgabe	Faktorenanalyse, Mittelwertsindex aus Bestandteilen der Frage 9	$\text{ind\_krfi} = \text{mean}(q09a, q09b)$
Mitarbeiterentlohnung und Zielvorgabe		$\text{ind\_krma} = \text{mean}(q09c, q09d)$
Aus- und Fortbildung von Mitarbeitern		$\text{ind\_krfa} = \text{mean}(q09e, q09f, q09g)$
Kunden- und Lieferantenkontakt		$\text{ind\_krkk} = \text{mean}(q09h, q09i)$
Unternehmensfaktor Kundenbindung und -vertrauen	Faktorenanalyse, Mittelwertsindex aus Bestandteilen der Frage 12	$\text{ind\_ufku} = \text{mean}(q12a, q12c, q12d, q12e)$
Unternehmensfaktor Management		$\text{ind\_ufkm} = \text{mean}(q12j, q12k)$
Unternehmensfaktor Qualität und Marketing		$\text{ind\_ufma} = \text{mean}(q12l, q12m)$
Gütesiegelindex	Summenindex aus Frage 14	$\text{ind\_gusi} = q14a + q14b + q14c + q14d$

Fortsetzung Tabelle 1:

Faktor	Berechnungsart	Formel
Unternehmenssituation Marktkompetenz (Netzwerk, Kunde, Vertrieb)	Faktorenanalyse, Mittel- wertsindex aus Bestand- teilen der Frage 15	$\text{ind\_usmk} = \text{mean}(q15b, q15c, q15d, q15e)$
Unternehmenssituation Si- cherung (Ein- und Verkauf, Liquidität)		$\text{ind\_ussi} = \text{mean}(q15f, q15g, q15j)$
Unternehmenssituation Technologieorientierung (moderne Technologie, ge- ringe Produktionskosten)		$\text{ind\_usko} = \text{mean}(q15h, q15i)$
Unternehmenssituation Al- leinstellungsmerkmal des Angebots		$\text{ind\_user} = \text{mean}(6 - q15a)$
Kooperationsindex	Summenindex aus Frage 16	$\text{ind\_koop} = q16a + q16b + q16c + q16d + q16e + q16f + q16g + q16h + q16i + q16j + q16k + q16l$
Benchmarkgruppen	Umkodierung des Bench- marking-Ergebnisses	RECODE bench (Lowest thru -6.5=1) (-6.4 thru 14=2) (14.5 thru 30=3) (30.1 thru Highest=4) INTO mbench
Abhängigkeit von Kunden	Übernahme	q10a
Abhängigkeit von Lieferan- ten		q10b
Inanspruchnahme von Bera- tung		q11
Personen mit Entschei- dungsbefugnis		q13

Einige Fragen aus dem Fragebogen wurden nicht ausgewertet, da sie u. E. keinen unmittelbaren und nachvollziehbaren Einfluss auf das Benchmarking-Ergebnis haben. Das betrifft die Frage 6 „Mittelverwendung“ – ausschlaggebend für das Betriebsergebnis ist nicht die Verwendung der Mittel, sondern eher, welche Finanzierungen im Unternehmen abgeschlossen wurden, und die Frage 7 „Geldanlagen“ – Geldanlagen sind für Betriebserfolge zweitrangig wichtig.

Ein zweiter Schritt fasste die Faktoren noch enger zusammen, um ein möglichst effizientes und überschaubares Regressions- und Einflussmodell skizzieren zu können. In der folgenden Übersicht sind alle Faktoren und deren Zusammenstellung für den zweiten Schritt der Zusammenfassung aufgezeigt.

**Tabelle 2: Verdichtung 2. Schritt mittels Verschneidung mit den quantitativen Erfolgsgrößen**

Faktor	Berechnungsart	Formel
Planung und Abrechnung	Faktorenanalyse, Mittelwertsindex aus Planungsindex und Abrechnungs- und Analyseindex	$i01 = \text{mean}(\text{ind\_plan}, \text{ind\_ana})$
Finanzkontrolle, Entlohnung, Zielvorgaben	Faktorenanalyse, Mittelwertsindex aus 'Index Finanzkontrolle und Zielvorgabe' und 'Mitarbeiterentlohnung und Zielvorgabe'	$i02 = \text{mean}(\text{ind\_krfi}, \text{ind\_krma})$
Abhängigkeit von Kunden und Lieferanten	Mittelwertsindex aus 'Kunden- und Lieferantenkontakt' und Frage 10	$i03 = \text{mean}(\text{ind\_krkk}, q10a, q10b)$
Unternehmensklima, Management, Kompetenz	Faktorenanalyse, Mittelwertsindex aus 'Unternehmensfaktor Klima, Kompetenz, Finanzkraft' und 'Unternehmensfaktor Management'	$i04a = \text{mean}(\text{ind\_ufun}, \text{ind\_ufkm})$
Kundenbindung, Qualität und Marketing	Faktorenanalyse, Mittelwertsindex aus 'Unternehmensfaktor Kundenbindung und -vertrauen' und 'Unternehmensfaktor Qualität und Marketing'	$i04b = \text{mean}(\text{ind\_ufku}, \text{ind\_ufma})$
Unternehmenssituation	Faktorenanalyse, Mittelwertsindex aus 'Unternehmenssituation Marktkompetenz (Netzwerk, Kunde, Vertrieb)' und 'Unternehmenssituation Sicherung (Ein- und Verkauf, Liquidität)' und 'Unternehmenssituation Technologieorientierung (moderne Technologie, geringe Produktionskosten)'	$i05a = \text{mean}(\text{ind\_usmk}, \text{ind\_ussi}, \text{ind\_usko})$

### Clusteranalyse

Mit den verdichteten Variablen wurde eine explorative Clusterzentrenanalyse (Two-Step-Cluster<sup>17</sup>) durchgeführt, die zu insgesamt fünf Gruppen führte.

**Tabelle 3: Clusterbildung**

Typ	Fallzahl	Beschreibung
<b>Risikotyp</b> „Ich will mit aller Macht erweitern, koste es, was es wolle.“	3	Erreicht sehr schlechte <b>Benchmarking</b> -Werte, seine Produkte haben kein <b>Alleinstellungsmerkmal</b> , somit ist er stark abhängig von <b>Kunden und Lieferanten</b> , die Produkte werden eher seltener mit <b>Gütesiegeln</b> versehen, er schreibt sich selbst eine sehr hohe <b>Unternehmerkompetenz</b> zu und hat ein überdurchschnittlich gutes <b>Marketing</b> , seine <b>Mitarbeiter</b> werden eher vernachlässigt. Weiterbildung ist nicht notwendig, er strebt sehr starke Veränderungen (Erweiterungen) an, die vor allem aus <b>Fremdkapital</b> finanziert werden sollen, er ist durchschnittlich <b>risikoabgesichert</b> , er setzt sich sehr unterdurchschnittlich Ziele und kontrolliert seine <b>Finanzen</b> nicht, externe <b>Beratung</b> wird selten in Anspruch genommen. <b>Kooperationen</b> sind durchschnittlich vorhanden, er hat sehr viele <b>Strategien</b> , er verwendet durchschnittlich <b>Planungs- und Abrechnungstools</b> , die <b>Entscheidungspositionen</b> im Unternehmen reduzieren sich auf 2 bis max. 4 Personen, er finanziert sich häufig über <b>Fremdkapital</b> (Leasing, Darlehen, Kredite).
<b>Sicherheitstyp</b> „Mit dem was ich habe, will ich viel erreichen. Mein Hab und Gut und meine Mitarbeiter sind mir wichtig. Das muss geschützt und abgesichert werden.“	9	Erreicht eher schlechtere <b>Benchmarking</b> -Werte und zählt somit zu den weniger erfolgreichen Unternehmern, seine <b>Produkte</b> sind am Markt etabliert, obwohl sie kein <b>Alleinstellungsmerkmal</b> besitzen. <b>Veränderung</b> sind keine geplant, die <b>Fremdfinanzierungen</b> halten sich in Grenzen, <b>Unternehmerkompetenz</b> und gutes <b>Marketing</b> sind selbstverständlich, er ist überdurchschnittlich <b>risikoversichert</b> und kümmert sich sehr um seine <b>Mitarbeiter</b> (Weiterbildung). <b>Abhängigkeit</b> von Kunden und Lieferanten ist vorhanden, seine Produkte lässt er sich eher überdurchschnittlich mit <b>Gütesiegeln</b> versehen, er achtet sehr stark auf seine <b>Finanzen</b> und setzt sich Ziele, seine <b>Unternehmenssituation</b> bezeichnet er selbst als sehr gut, er nimmt sehr häufig externe <b>Beratung</b> in Anspruch, verfolgt viele <b>Strategien</b> und geht viele <b>Kooperationen</b> ein. Sehr häufig verwendet er <b>Planungs- und Abrechnungstools</b> , die <b>Entscheidung</b> verteilen sich auf eher viele Personen.

<sup>17</sup> Bei der Two-Step-Clusteranalyse handelt es sich um eine explorative Prozedur zum Ermitteln von natürlichen Gruppierungen (Clustern) innerhalb eines Datensatzes, die anderenfalls nicht erkennbar wären.

Fortsetzung Tabelle 3:

Typ	Fallzahl	Beschreibung
<b>Marktperformertyp</b> „Ich kenne die schwierige Marktsituation sehr gut, aber ich mach daraus das Beste. Gutes Marketing und sparsames Wirtschaften macht sich bezahlt.“	5	Erreicht gute <b>Benchmarking</b> -Werte und zählt zu den erfolgreichen Unternehmern, obwohl seine <b>Produkte</b> über kein <b>Alleinstellungsmerkmal</b> verfügen, ist er mit seiner eher sparsamen <b>Strategie</b> erfolgreich: Er plant keine <b>Veränderungen</b> , setzt auf <b>Marketing</b> und <b>Mitarbeiter</b> , spart bei <b>Risikoversicherungen</b> und externer <b>Beratung</b> , der <b>Abhängigkeit</b> von Kunden und Lieferanten entspricht er mit überdurchschnittlich vielen <b>Gütesiegeln</b> , er kontrolliert stets seine <b>Finanzen</b> und verfolgt viele <b>Strategien</b> , die Finanzierung erfolgt überwiegend aus <b>Fremdkapital</b> und die <b>Entscheidung</b> wird auf viele Schultern verteilt, <b>Kooperationen</b> mit anderen sind eher selten, auch wird nicht übermäßig <b>geplant</b> , analysiert und <b>abgerechnet</b> .
<b>Traditionstyp</b> „Es war schon immer so, dass der Markt schlecht läuft und alles über die Bank finanziert werden muss – das hat mir zumindest mein Berater gesagt.“ „Ein Teil von uns fährt damit auch ganz gut.“	4	Erreicht teilweise schlechte, teilweise aber auch gute <b>Benchmarking</b> -Werte und zählt somit teilweise zu den weniger erfolgreichen, teilweise aber auch zu den erfolgreichen Unternehmern, die eigene <b>Kompetenz</b> , die <b>Unternehmenssituation</b> und das eigene <b>Marketing</b> werden sehr schlecht eingeschätzt, das versucht er durch viel externe <b>Beratung</b> zu kompensieren, <b>Veränderungen</b> werden nur gemacht, wenn es als sinnvoll erscheint, <b>Risiken</b> werden nur die wichtigsten versichert, <b>Gütesiegel</b> braucht er nicht, eine <b>Abhängigkeit</b> von Kunden und Lieferanten ist nicht vorhanden, <b>Strategien</b> werden eher seltener aufgestellt, eher häufiger werden allerdings <b>Planungs- und Abrechnungstools</b> verwendet, die <b>Finanzierung</b> erfolgt in hohem Maße über Fremdkapital
<b>Innovationstyp</b> „Meine Produkte sind am Markt einzigartig, das macht meinen Erfolg aus. Aber dieser will geschützt sein: gutes Marketing, moderate Erweiterungen und gute Strategien sind das Wichtigste.“	5	Erreicht sehr <b>hohe Benchmarking</b> -Werte, er hat Produkte mit <b>Alleinstellungsmerkmal</b> (Stichwort Innovation) und ist daher eher weniger abhängig von <b>Kunden und Lieferanten</b> , die Produkte werden eher seltener mit <b>Gütesiegeln</b> versehen, er verfügt über eine ausgeprägte <b>Unternehmerkompetenz</b> und überdurchschnittlich gutes <b>Marketing</b> sowie über die Mittel, Mobilien, Boden oder Immobilien vor allem aus <b>Eigenkapital</b> zu erweitern. Er ist durchschnittlich <b>risikoabgesichert</b> , er setzt sich eher unterdurchschnittlich Ziele und kontrolliert stringent seine <b>Finanzen</b> , externe <b>Beratung</b> wird seltener in Anspruch genommen, <b>Kooperationen</b> sind nicht nötig, er hat sich auf die wesentlichsten <b>Strategien</b> konzentriert, er verwendet wenige <b>Planungs- und Abrechnungstools</b> , die <b>Entscheidungspositionen</b> im Unternehmen reduziert sich auf 1 bis max. 4 Personen, er finanziert sich selten über <b>Fremdkapital</b> (Leasing, Darlehen, Kredite).



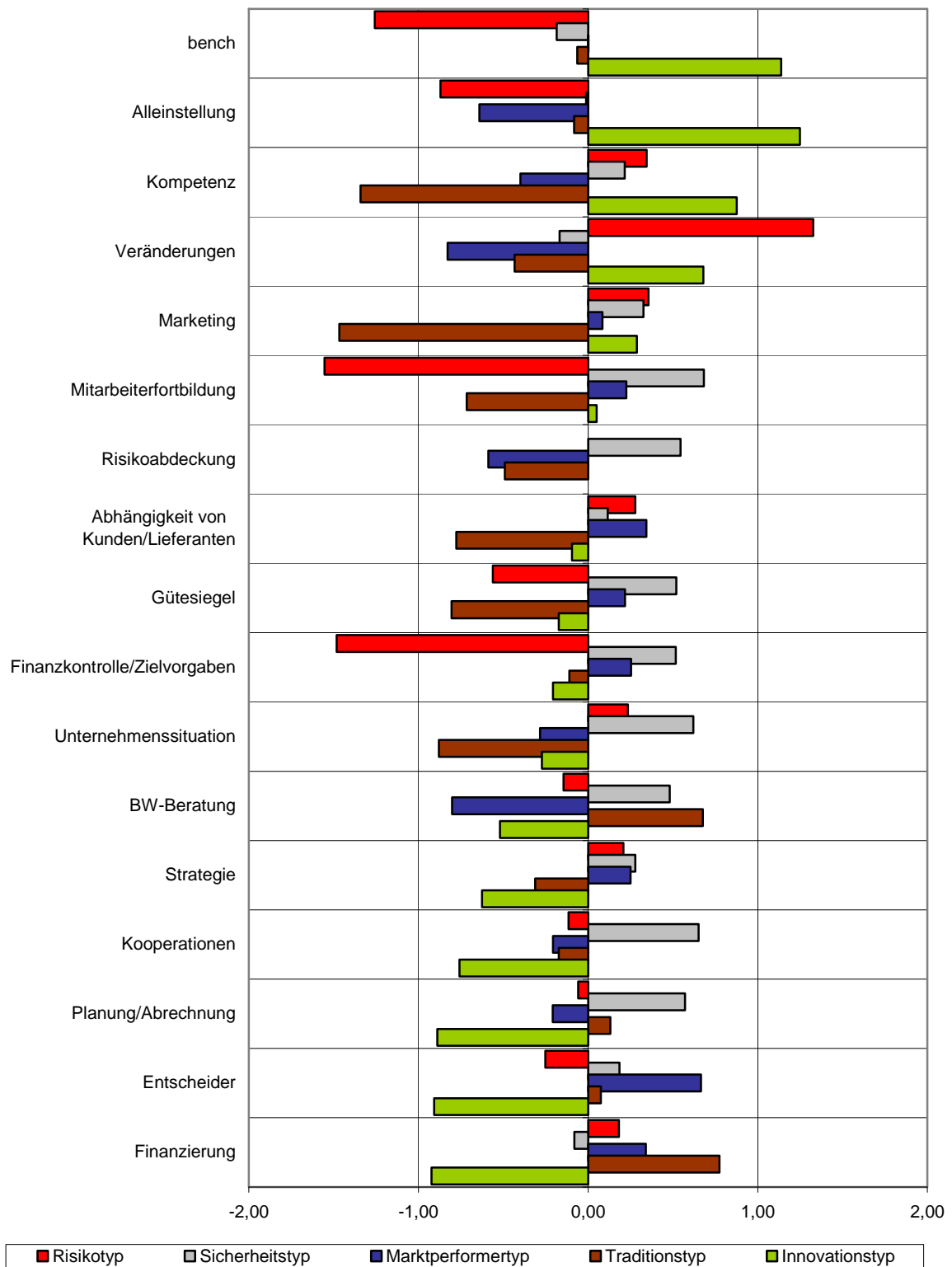


Abbildung 8: Visualisierung der Clusterbildung (z-standardisierte Werte)

## Korrelation

Unabhängig von den Clustertypen wurde im Vorfeld einer Regressionsanalyse untersucht, welche Zusammenhänge zwischen den gebildeten Faktoren und den Benchmarking-Werten existieren. Da alle Unternehmen sozusagen „in einen Topf geworfen“ wurden, ergibt sich daraus ein eher undifferenziertes und teilweise verwirrendes Bild. Dazu kommt noch die geringe Fallzahl der am Pretest teilgenommenen Unternehmen.

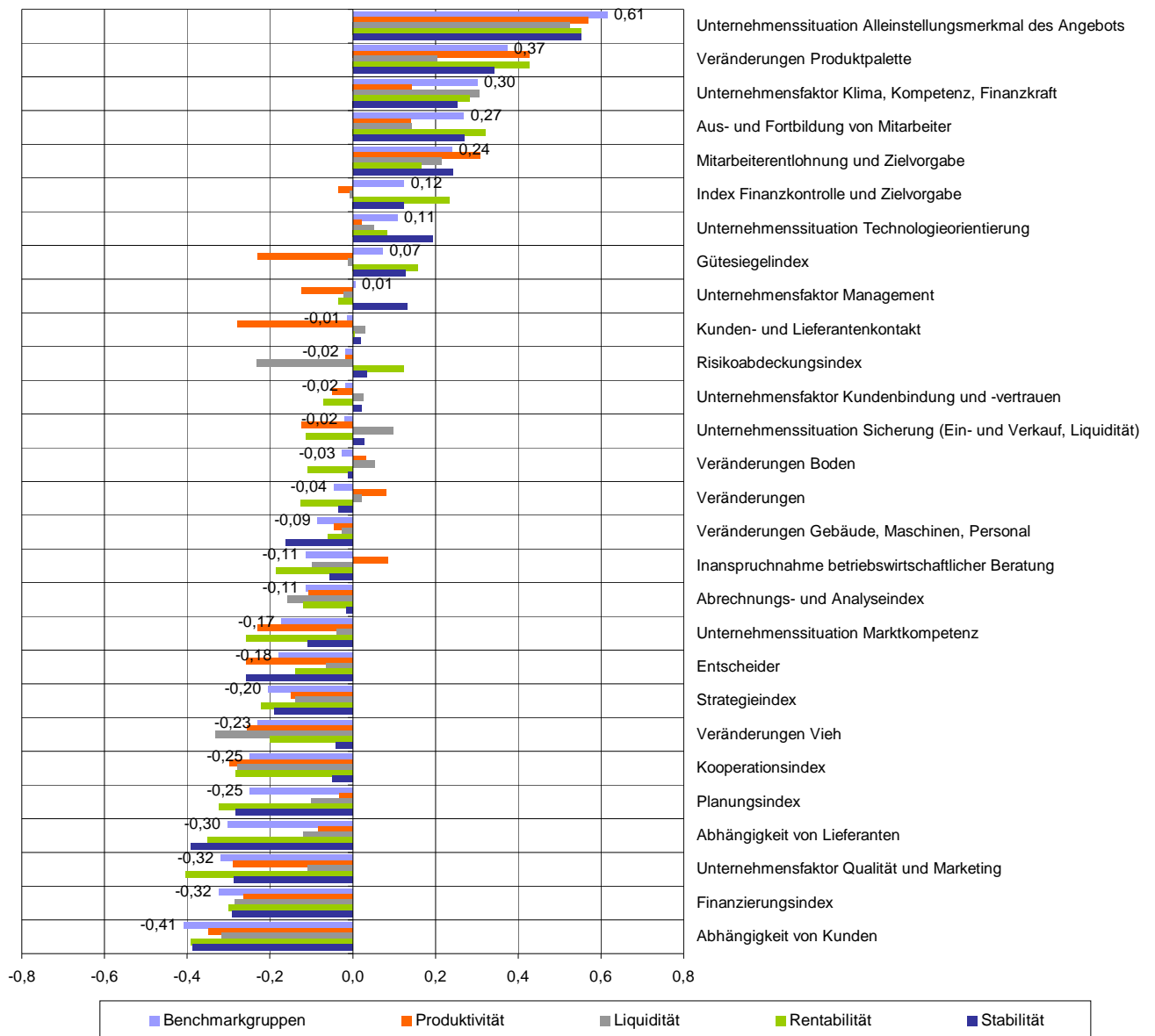


Abbildung 9: Visualisierung der Korrelation

Allerdings kristallisieren sich hierbei schon Faktoren heraus, die sich auch in späteren Analysen über alle Unternehmen hinweg als sehr gewichtig erwiesen haben. An erster Stelle steht das Alleinstellungsmerkmal des Produktangebots – je eher das vorhanden ist, desto höher liegt der Benchmarking-Wert. Ebenso erfolgreich ist der, der sich um seine Mitarbeiter und deren Weiterbildung kümmert, der Finanzen kontrolliert und sich selbst Ziele steckt. Dagegen fällt auf, dass Unternehmen, die sehr viele Strategien haben, viele Planungstools verwenden, viele Kooperationen eingehen, abhängig von Kunden und Lieferanten sind und sich häufiger fremdfinanzieren müssen, weniger erfolgreich sind. Die Korrelation liefert hierbei allerdings keinen Hinweis darauf, was Ursache und was Wirkung ist.

### Regression

Zusammenfassend und abschließend wurden alle erklärenden Faktoren in Bezug auf die abhängige Variable „Benchmarking-Wert“ in einem Regressionsmodell auf deren Einflussstärken hin getestet. Eine Auswertung nach Branchen oder Unternehmenstypen war auf Grund der geringen Fallzahlen nicht möglich. In das Regressionsmodell flossen alle nach Schritt 2 verdichteten Faktoren ein. Die geringe Fallzahl der Probanden und die Diversifikation der Antworten führten bei vielen Faktoren und in Summe beim Regressionsmodell zu einer gewissen statistischen Unsicherheit, die das Modell anfällig für Störeinflüsse macht. Die folgende Abbildung zeigt die Einflussstärke (unstandardisiertes Beta) der verschiedenen Faktoren auf den Benchmarking-Wert.

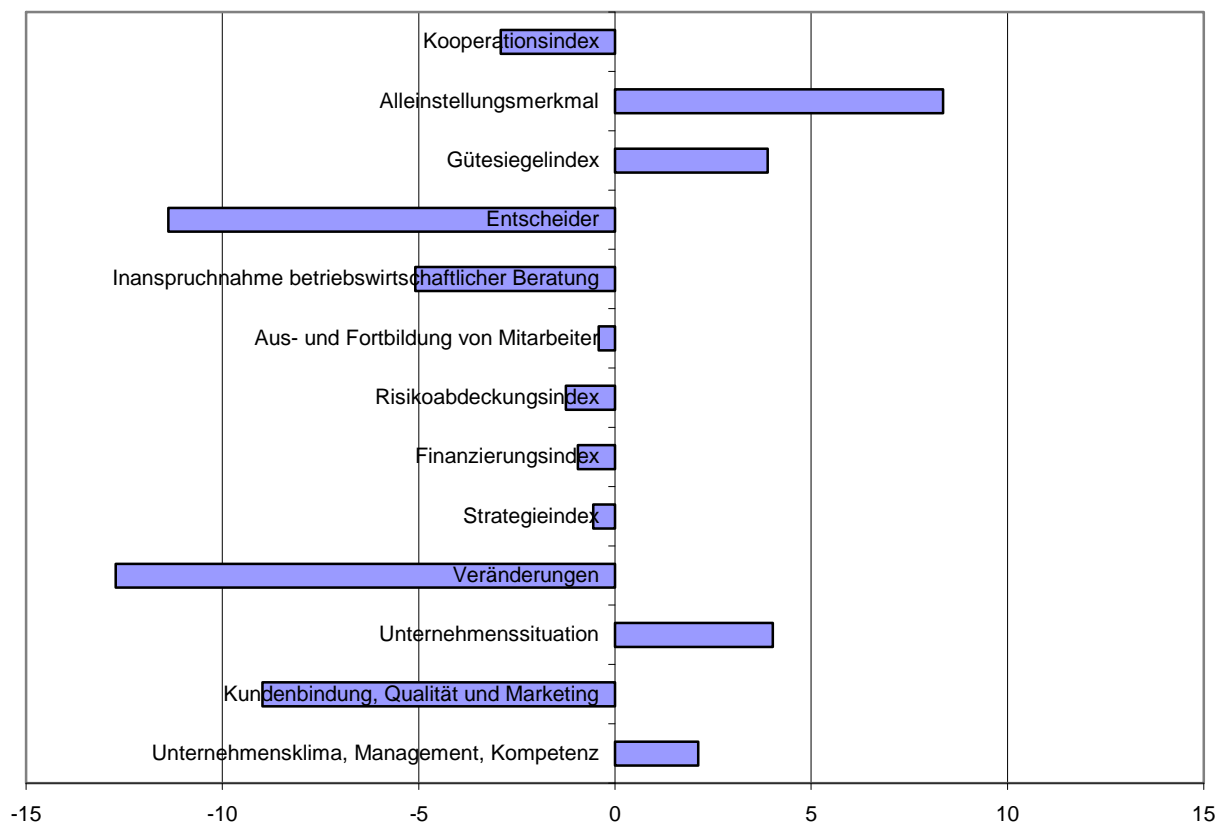


Abbildung 10: Visualisierung der Regressionskoeffizienten

### Beschreibung der Ergebnisdarstellung

Aus dem Regressionsmodell wurde für die Ergebnisdarstellung für die Befragungsteilnehmer und späteren Nutzer des Agrobench-Werkzeugs als Prototyp ein kleines Tool entwickelt, mit dem der Nutzer den Einfluss der verschiedenen Faktoren auf seinen eigenen Betriebserfolg sichtbar machen kann. Mit Hilfe von Schiebereglern kann er die Benchmarking-Wert-Veränderungen sehen, die mit der Reduktion oder Ausweitung des Faktors zusammenhängen.

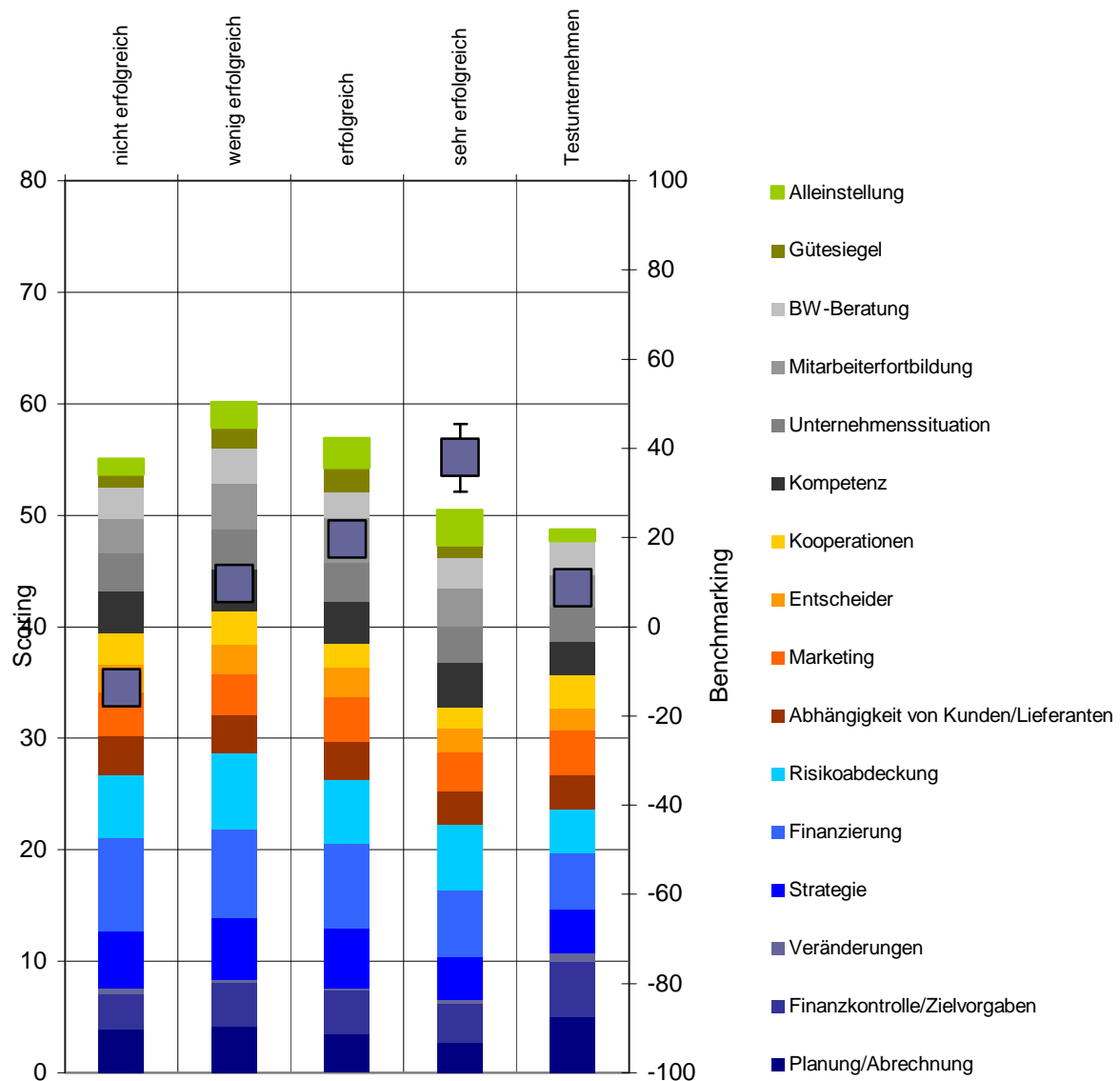
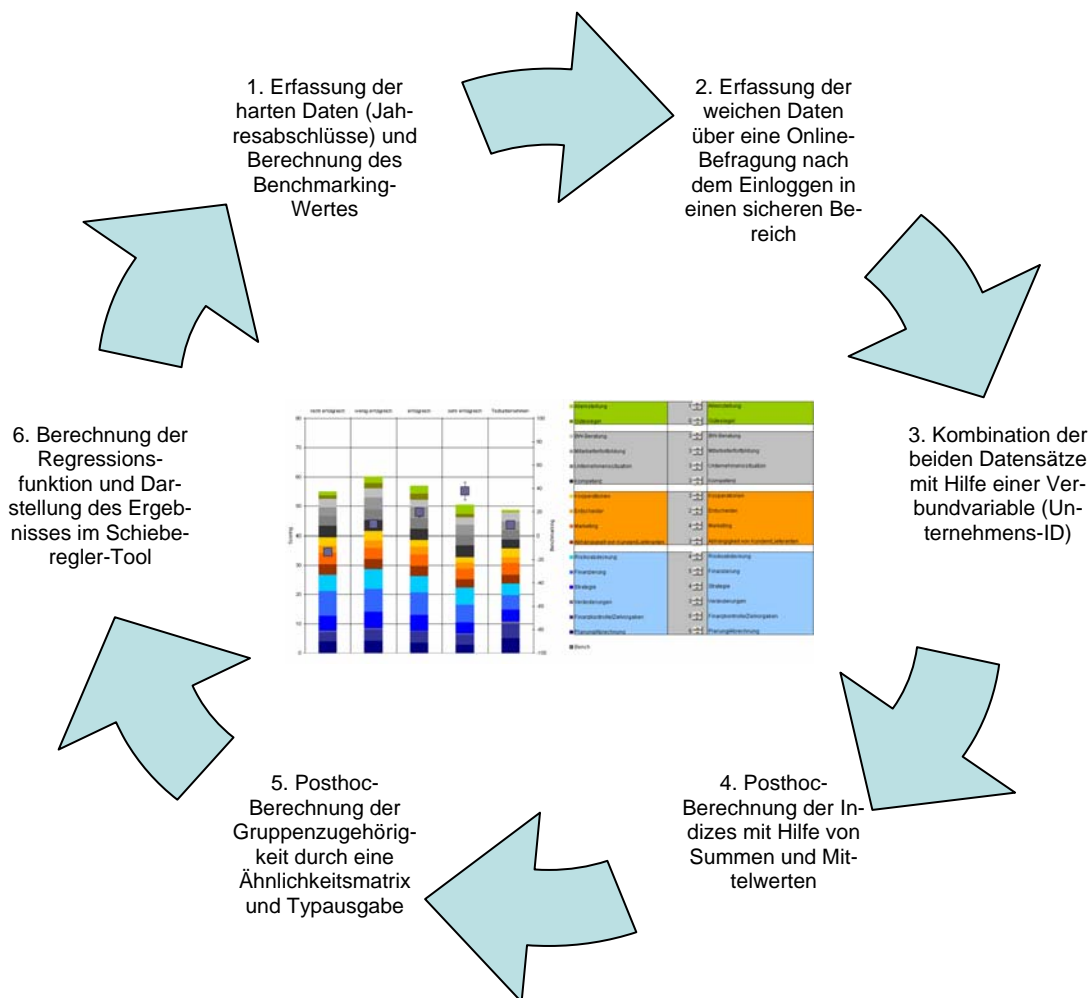


Abbildung 11: Regressionstool

### Empfehlung für die Web-Umsetzung

In der Pretestphase wurde in Workshops festgestellt, dass für sichere Handlungsempfehlungen für Agrobench-Teilnehmer in Form von Regressionstools eine höhere Fallzahl vonnöten ist. Dabei ist eine Gruppenstärke von jeweils mindestens 30 Unternehmen je Branche bzw. Typ notwendig. Sofern diese Fallzahl durch die kontinuierliche Befragung von Unternehmen erreicht wird, sollte das Regressionsmodell neu gerechnet und die Einflussgrößen endgültig (für das laufende Jahr) festgelegt werden. Bis diese Fallzahlen erreicht sind, sollte dem Nutzer eine reduzierte Anzeige zur Verfügung stehen, die verdeutlicht, wie der Befragte selbst im Vergleich zu allen anderen – aufgeteilt nach Benchmarking-Gruppen – geantwortet hat. Beispiele finden sich im separaten Tabellen- und Grafikband.

Nach Erreichen der Fallzahl sollte das Agrobench-Tool wie folgt skizziert arbeiten:



## 6.5 In „Agrobench Sachsen“ realisierte Auswertung des Online-Fragebogens

Die Variablen des Fragebogens werden in einem ersten Schritt zu folgenden Faktoren zusammengefasst:

- Planung, Abrechnung, Analyse
- Strategie
- Investition und Finanzierung
- Risikoabsicherung
- Interessengruppen
- Qualitätssicherung

In einem parallelen Schritt werden die einzelnen Antworten über eine Wertvergabe unterschiedlichen Gruppen zugeordnet. Die Häufigkeit der Werte je Gruppe zeigt die Tendenz des jeweiligen unternehmerischen Handelns. Dies wird an den einzelnen Gruppen/Typzuordnungen deutlich (siehe Abbildung 11).

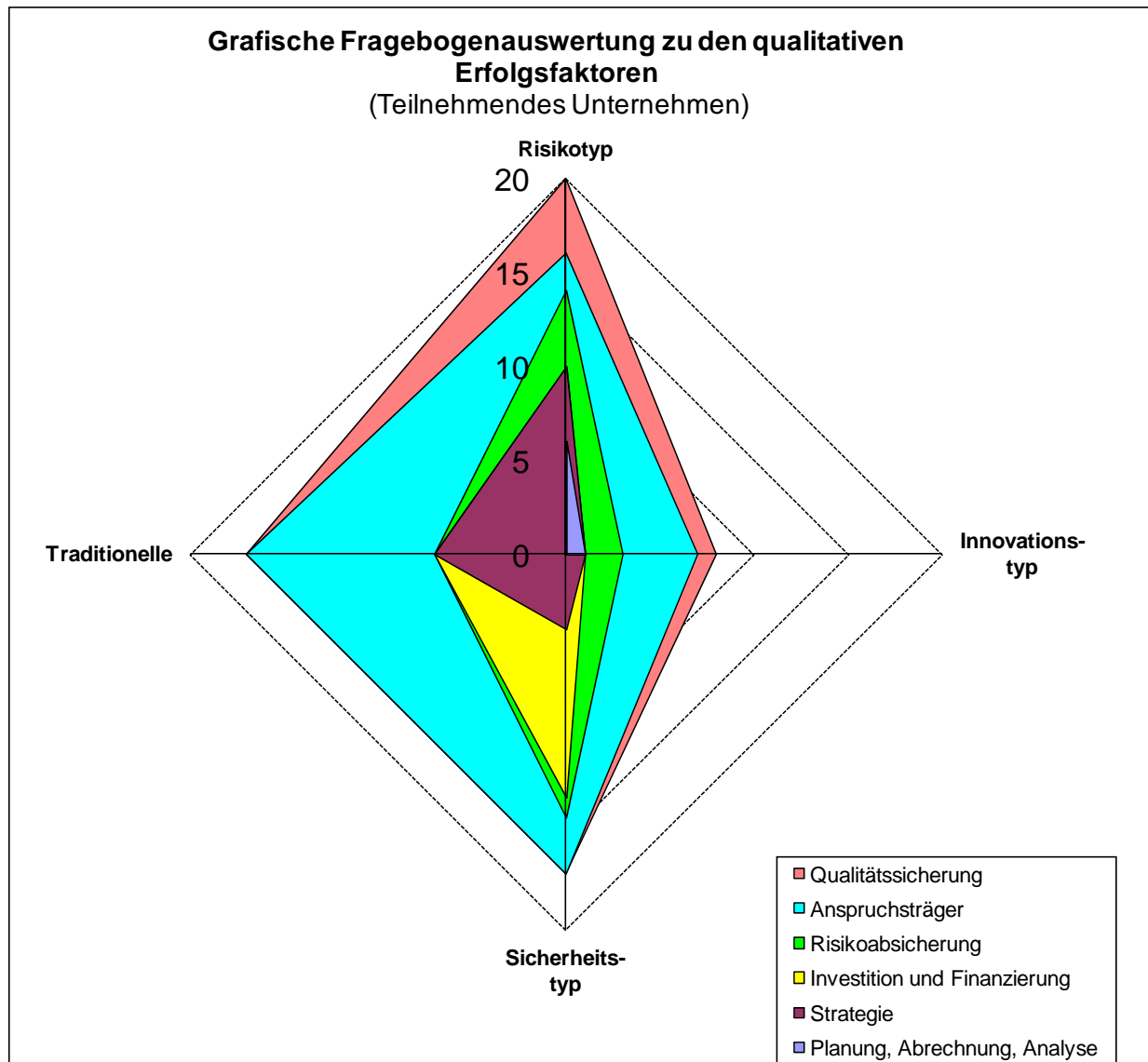
**Tabelle 4: Realisierte Clusterbildung bei der Auswertung des Online-Fragebogens in Agrobench Sachsen**

Gruppe/Typ	Beschreibung
<b>Risikotyp</b> „Ich will mit aller Macht erweitern, koste es, was es wolle.“	Ist sehr abhängig von <b>Kunden und Lieferanten</b> , die Produkte werden eher seltener mit <b>Gütesiegeln</b> versehen, er schreibt sich selbst eine sehr hohe <b>Unternehmerkompetenz</b> zu und hat ein überdurchschnittlich gutes <b>Marketing</b> , seine <b>Mitarbeiter</b> werden eher vernachlässigt, Weiterbildung ist nicht notwendig, er strebt sehr starke Veränderungen (Erweiterungen) an, die vor allem aus <b>Fremdkapital</b> finanziert werden sollen, er ist durchschnittlich <b>risikoabgesichert</b> , er setzt sich sehr unterdurchschnittlich Ziele und kontrolliert seine <b>Finanzen</b> nicht. Externe <b>Beratung</b> wird selten in Anspruch genommen, <b>Kooperationen</b> sind durchschnittlich vorhanden, er hat sehr viele <b>Strategien</b> , er verwendet durchschnittlich <b>Planungs- und Abrechnungstools</b> , die <b>Entscheidungspositionen</b> im Unternehmen reduzieren sich auf 2 bis max. 4 Personen, er finanziert sich häufig über <b>Fremdkapital</b> (Leasing, Darlehen, Kredite).
<b>Sicherheitstyp</b> „Mit dem was ich habe, will ich viel erreichen. Mein Hab und Gut und meine Mitarbeiter sind mir wichtig. Das muss geschützt und abgesichert werden.“	Seine <b>Produkte</b> sind am Markt etabliert, obwohl sie kein <b>Alleinstellungsmerkmal</b> besitzen, <b>Veränderung</b> sind keine geplant, die <b>Fremdfinanzierungen</b> halten sich in Grenzen, <b>Unternehmerkompetenz</b> und gutes <b>Marketing</b> sind selbstverständlich, er ist überdurchschnittlich <b>risikoversichert</b> und kümmert sich sehr um seine <b>Mitarbeiter</b> (Weiterbildung), die <b>Abhängigkeit</b> von Kunden und Lieferanten ist vorhanden. Seine Produkte lässt er sich eher überdurchschnittlich mit <b>Gütesiegeln</b> versehen, er achtet sehr stark auf seine <b>Finanzen</b> und setzt sich Ziele, seine <b>Unternehmenssituation</b> bezeichnet er selbst als sehr gut, er nimmt sehr häufig externe <b>Beratung</b> in Anspruch, verfolgt viele <b>Strategien</b> und geht viele <b>Kooperationen</b> ein, sehr häufig verwendet er <b>Planungs- und Abrechnungstools</b> , die <b>Entscheidung</b> verteilen sich auf eher viele Personen.

Fortsetzung Tabelle 4:

<p><b>Traditionstyp</b></p> <p>„Es war schon immer so, dass der Markt schlecht läuft und alles über die Bank finanziert werden muss – das hat mir zumindest mein Berater gesagt.“ „Ein Teil von uns fährt damit auch ganz gut.“</p>	<p>Die eigene <b>Kompetenz</b>, die <b>Unternehmenssituation</b> und das eigene <b>Marketing</b> werden eher schlecht eingeschätzt, das versucht er durch viel externe <b>Beratung</b> zu kompensieren, <b>Veränderungen</b> werden nur gemacht, wenn es als sinnvoll erscheint. <b>Risiken</b> werden nur die wichtigsten versichert, <b>Gütesiegel</b> braucht er nicht, eine <b>Abhängigkeit</b> von Kunden und Lieferanten ist nicht vorhanden, <b>Strategien</b> werden eher seltener aufgestellt, eher häufiger werden allerdings <b>Planungs- und Abrechnungstools</b> verwendet, die <b>Finanzierung</b> erfolgt in hohem Maße über Fremdkapital.</p>
<p><b>Innovationstyp</b></p> <p>„Meine Produkte sind am Markt einzigartig, das macht meinen Erfolg aus. Aber dieser will geschützt sein: gutes Marketing, moderate Erweiterungen und gute Strategien sind das Wichtigste.“</p>	<p>Hat Produkte mit <b>Alleinstellungsmerkmal</b> (Stichwort Innovation) und ist daher eher weniger abhängig von <b>Kunden und Lieferanten</b>, die Produkte werden eher seltener mit <b>Gütesiegeln</b> versehen, er verfügt über eine ausgeprägte <b>Unternehmerkompetenz</b> und überdurchschnittlich gutes <b>Marketing</b> sowie über die Mittel, Mobilien, Boden oder Immobilien vor allem aus <b>Eigenkapital</b> zu erweitern. Er ist durchschnittlich <b>risikoabgesichert</b>, setzt sich eher unterdurchschnittlich Ziele und kontrolliert stringent seine <b>Finanzen</b>, externe <b>Beratung</b> wird eher seltener in Anspruch genommen, <b>Kooperationen</b> sind nicht nötig, er hat sich auf die wesentlichsten <b>Strategien</b> konzentriert. E verwendet wenige <b>Planungs- und Abrechnungstools</b>, die <b>Entscheidungspositionen</b> im Unternehmen reduzieren sich auf 1 bis max. 4 Personen, er finanziert sich selten über <b>Fremdkapital</b> (Leasing, Darlehen, Kredite).</p>

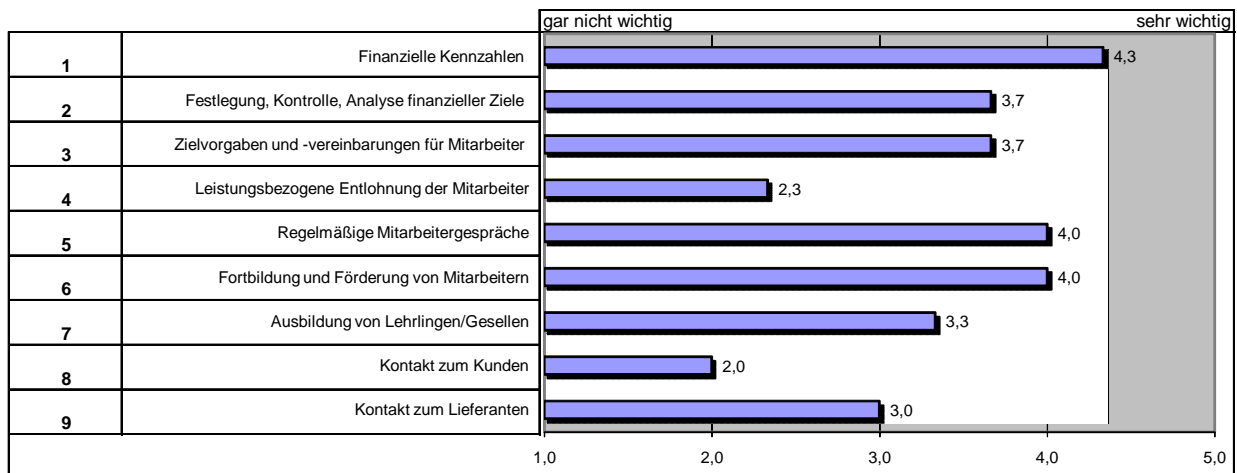
Die Tendenzdarstellung hinsichtlich des Typs des unternehmerischen Handelns erfolgt grafisch in Abbildung 12. Die Antworten zu den Einzelfragen werden in der Abbildung 13 ausgewertet.



**Abbildung 12: Grafische Fragebogenauswertung zu den qualitativen Erfolgsfaktoren (Beispiel)**

**Frage 9**

Welche der folgenden Kriterien sind in Ihrem Unternehmen wichtig und welche eher unwichtig?



**Abbildung 13: Fragebogenauswertung zu den qualitativen Erfolgsfaktoren nach Häufigkeiten**



## 7 E-Government-Lösung

Als E-Government-Lösung auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft werden den landwirtschaftlichen und gartenbaulichen Unternehmen bzw. den Beratern Möglichkeiten des Betriebsvergleiches mittels Buchführungsergebnissen bereitgestellt. Dabei können sich in einem öffentlichen und nicht geschlossenen Bereich des Internetportals „Agrobench Sachsen“ sowohl betriebswirtschaftlich versierte als auch ungeübte Unternehmen Vergleichsmaterial zu ihren eigenen Kennzahlen des Jahresabschlusses verschaffen. Diese hier dargestellten Buchführungsergebnisse stellen eine Erweiterung der bisher als Broschüre veröffentlichten sächsischen Buchführungsergebnisse dar. So werden Sondergruppen mit vertiefter Gliederung nach beispielsweise Regionen oder Produktionsprofilen abgebildet.

Schwerpunkte des sogenannten externen oder öffentlichen Bereiches sind ein Auswahlbereich für die unterschiedlichen Auswertungen und der Anzeigebereich für die ausgewählten Auswertungen. Die ausgewählten und angezeigten Auswertungen stehen dabei auch als Download (CSV- oder TXT-Format) für die weitere Verwendung zur Verfügung.

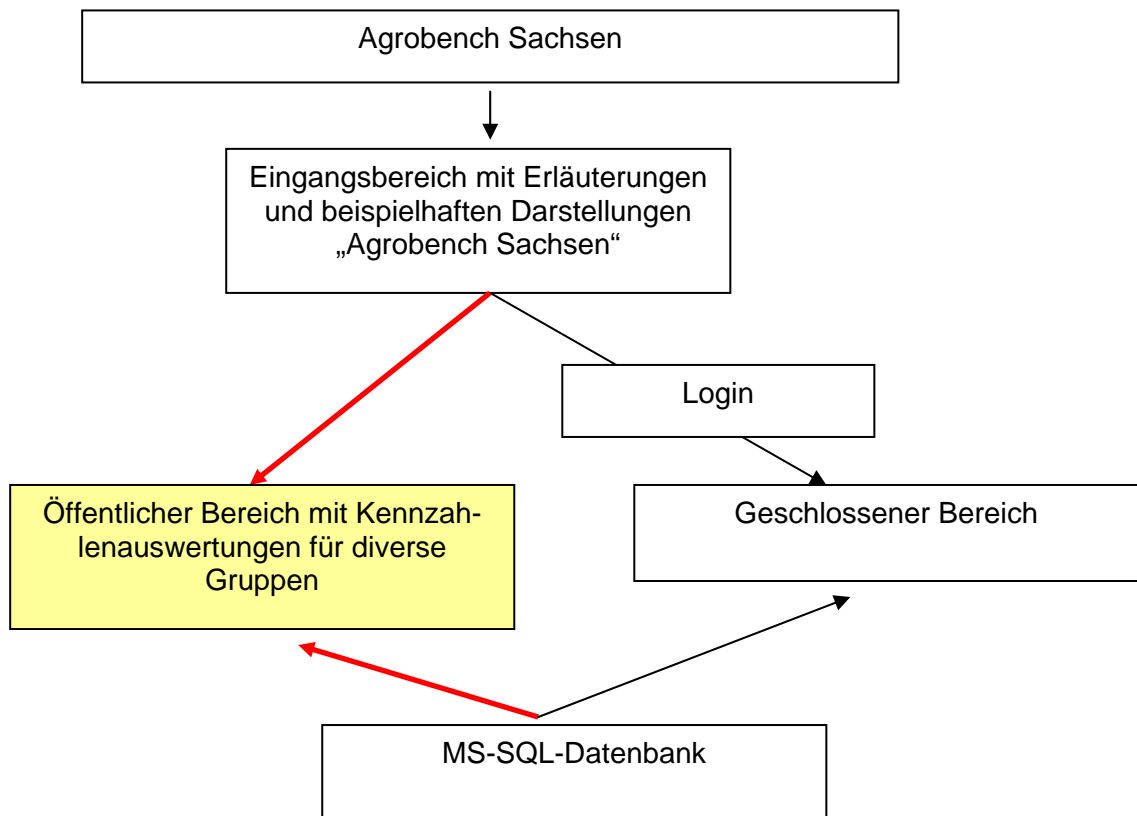
Die Onlinepräsentation erbringt so dem Nutzer einen Mehrwert in Form von zusätzlichen Auswertungen, Zeitreihenbetrachtungen, Heranführung an die betriebswirtschaftliche Materie der Bilanz- und Betriebsanalyse, Downloadmöglichkeiten und animiert den Nutzer, das Online-Angebot des LfULG regelmäßig als nutzerfreundliches, leistungsstarkes und überzeugendes Angebot zu nutzen.

### Umsetzungskonzept

Für den Internetauftritt erfolgt die Erweiterung des Online-Angebotes des LfULG auf dem Gebiet der Unternehmensanalyse und des Unternehmensvergleiches durch die Präsentation anonymisierter und weiterführender Auswertungen der sächsischen Buchführungsergebnisse für die Landwirte/Berater usw. für die individuelle Analyse der Daten als öffentliche (nicht passwortgeschützte) Anwendung. Für den Datenabruf der Buchführungsergebnisse innerhalb der Webapplikation wurden weitere Tabellen in der bestehenden MS-SQL-Datenbank modelliert und programmiert. Diese werden seitens des LfULG mit Hilfe von Scripten automatisch befüllt. Die Bereitstellung der Scripte für die Füllung und Aktualisierung der Tabellen übernimmt der Staatsbetrieb Sächsische Informatik-Dienste (SID), die darin enthaltenen Daten werden auf Basis interner Datenquellen (MS SQL-Datenbank LfULG) automatisch mittels Datenschnittstellen befüllt. Die Datenbereitstellung erfolgt während der Umsetzungsphase mittels einer SQL-Datei mit SQLQueries. Durch die Erweiterung der bestehenden Datentabellen innerhalb der MS-SQL-Datenbank und die Erarbeitung der dazugehörigen Auswahlmöglichkeiten (nach Regionen oder Produktionsprofilen), als Abfrage durch den Nutzer innerhalb der Internetapplikation, erfolgen die Datenpublikation der möglichen Auswertungen und die Präsentation eines Anzeigebereiches der ausgewählten Auswertungen. Dabei stehen die ausgewählten und dargestellten Auswertungsergebnisse zusätzlich als Download in verschiedenen Datenformaten (PDF, CSV oder TXT) zur Verfügung.

Die Daten stehen innerhalb der Internetapplikation nur zur Anzeige bereit und werden nicht verändert. Die Übergabe der Daten durch den SID erfolgt mehrmals im Jahr mit Hilfe von Scripten. Die befüllten Tabellen werden seitens der Webapplikation mit Hilfe von SQL abgefragt und entsprechend der abgestimmten Templates innerhalb der Internetpräsenz ausgegeben. Die Anbindung und Oberflächengestaltung basiert auf Basis des StyleGuides des SMUL innerhalb der bestehenden RedDot-Anwendung. Die Template-Erstellung berücksichtigt die entsprechenden Vorgaben und wird mit dem Auftraggeber abgestimmt.

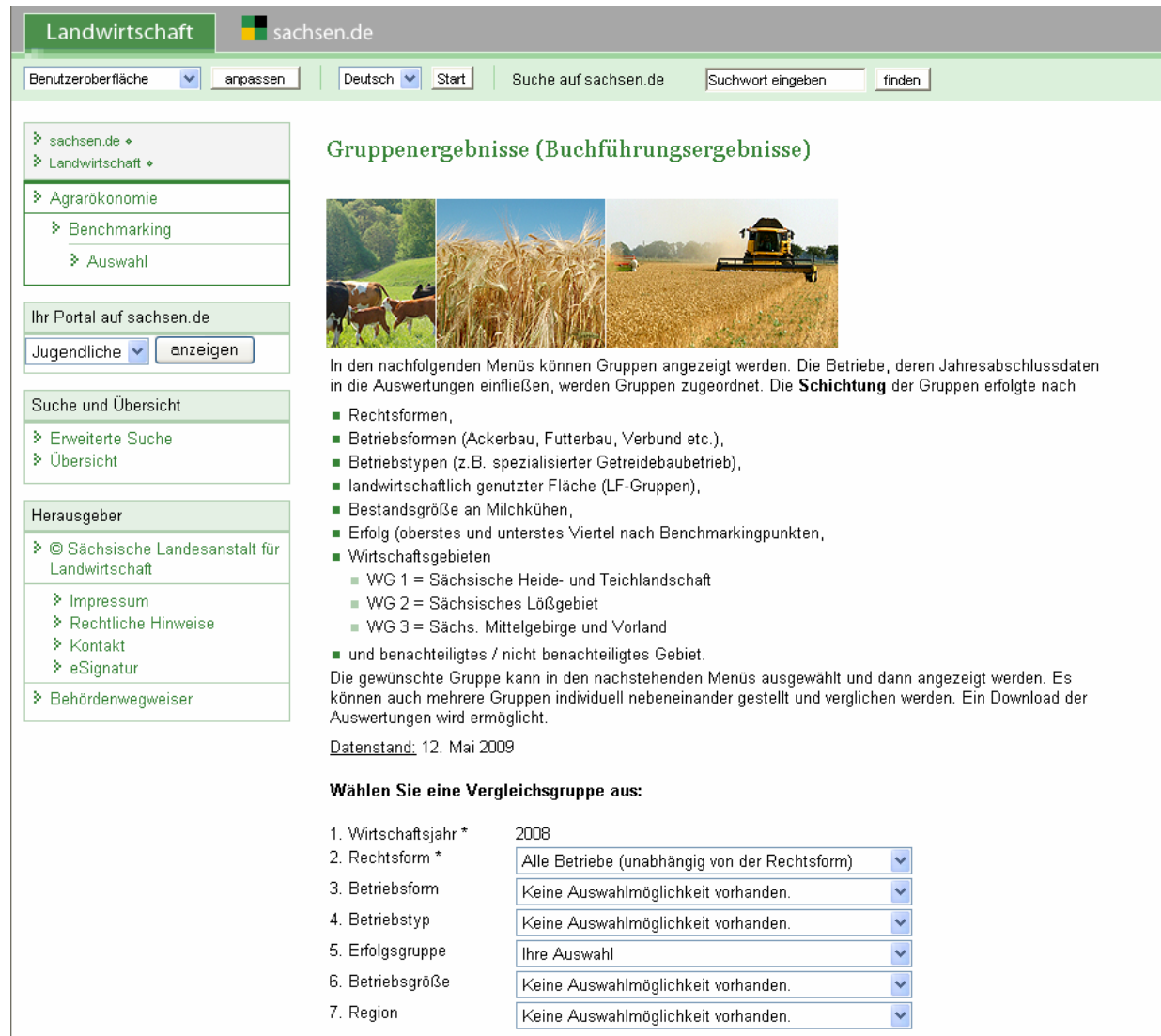
Innerhalb des Bereiches „Benchmarking“ wird der neue Navigationspunkt „Gruppenergebnisse“ integriert, der die neue Funktionalität als öffentlichen Datenbereich abbildet. Nach Anwahl dieses Menüpunktes erhält der Nutzer Zugriff auf die Abfrage/Auswahlmenüs für seine individuell ausgewählte Ergebnisauswertung beispielhafter Vergleichsgruppen. Dabei erfolgt die Auswahlmöglichkeit in Abhängigkeit zueinander entsprechend der hinterlegten Zuordnungsmatrix. Entsprechend seiner Auswahl präsentieren sich die Ergebnislisten (Auswertungen), wobei hier nochmals seine Auswahlkriterien aufgezeigt werden. Die Ergebnislisten präsentieren sich in einer Kompaktansicht in Tabellenform, wobei deren Darstellung sich entsprechend der Auswahl generiert. Die kompletten Auswertungsdaten stehen dem Nutzer in Form von PDF-Dateien zur Verfügung und können auch per CSV oder TXT-Format gedownloadet werden.



**Abbildung 14: Beschreibung der Grundstruktur der Internetanwendung**

Die farbig gekennzeichneten Teile der o. g. Abbildung (gelb und rot) zeigen den externen bzw. öffentlichen Bereich.

## Gestaltung des Auswahlmenus und Parameter der Auswahl/Steuerung



**Landwirtschaft** sachsen.de

Benutzeroberfläche anpassen Deutsch Start Suche auf sachsen.de Suchwort eingeben finden

sachsen.de  
Landwirtschaft

Agrarökonomie  
Benchmarking  
Auswahl

Ihr Portal auf sachsen.de  
Jugendliche anzeigen

Suche und Übersicht  
Erweiterte Suche  
Übersicht

Herausgeber  
© Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft  
Impressum  
Rechtliche Hinweise  
Kontakt  
eSignatur  
Behördenwegweiser

### Gruppenergebnisse (Buchführungsergebnisse)

In den nachfolgenden Menüs können Gruppen angezeigt werden. Die Betriebe, deren Jahresabschlussdaten in die Auswertungen einfließen, werden Gruppen zugeordnet. Die **Schichtung** der Gruppen erfolgte nach

- Rechtsformen,
- Betriebsformen (Ackerbau, Futterbau, Verbund etc.),
- Betriebstypen (z.B. spezialisierter Getreidebaubetrieb),
- landwirtschaftlich genutzter Fläche (LF-Gruppen),
- Bestandsgröße an Milchkühen,
- Erfolg (oberstes und unterstes Viertel nach Benchmarkingpunkten),
- Wirtschaftsgebieten
  - WG 1 = Sächsische Heide- und Teichlandschaft
  - WG 2 = Sächsisches Lößgebiet
  - WG 3 = Sächs. Mittelgebirge und Vorland
- und benachteiligtes / nicht benachteiligtes Gebiet.

Die gewünschte Gruppe kann in den nachstehenden Menüs ausgewählt und dann angezeigt werden. Es können auch mehrere Gruppen individuell nebeneinander gestellt und verglichen werden. Ein Download der Auswertungen wird ermöglicht.

Datenstand: 12. Mai 2009

**Wählen Sie eine Vergleichsgruppe aus:**

1. Wirtschaftsjahr *	2008
2. Rechtsform *	Alle Betriebe (unabhängig von der Rechtsform)
3. Betriebsform	Keine Auswahlmöglichkeit vorhanden.
4. Betriebstyp	Keine Auswahlmöglichkeit vorhanden.
5. Erfolgsgruppe	Ihre Auswahl
6. Betriebsgröße	Keine Auswahlmöglichkeit vorhanden.
7. Region	Keine Auswahlmöglichkeit vorhanden.

**Abbildung 15: Darstellung der Internetseite zum externen bzw. öffentlichen Bereich**

Die einzelnen Auswahl-Parameter der Auswahlleisten stehen in Abhängigkeit zueinander. Über die Hilfe Verlinkung können direkt Informationen zu den einzelnen Auswahlkriterien abgerufen werden (z. B. Anker). Folgende sieben Parameter inkl. deren Auswahloptionen sind für den Nutzer verfügbar:

Auswahlbezeichnung/Auswahlmöglichkeiten

- Wirtschaftsjahr 2007/08  
(Pflichtfeld)
- Rechtsform Alle Betriebe (unabhängig von der Rechtsform)  
(Pflichtfeld) Einzelunternehmen im Haupterwerb  
Einzelunternehmen im Nebenerwerb  
Personengesellschaften  
Natürliche Personen  
Juristische Personen

3. Betriebsform Ackerbau  
(Pflichtfeld) Gartenbau  
Dauerkultur  
Futterbau  
Veredlung  
Verbund  
Schafbetriebe  
Futterbau/Verbund  
Veredlung/Verbund  
Alle Betriebe (unabhängig von der Betriebsform)
4. Betriebstyp Getreidebaubetriebe  
Hackfruchtbetriebe  
Ackerbau-Gemischtbetriebe  
Gemüsebaubetriebe  
Blumen- und Zierpflanzenbaubetriebe  
Sonstige Gartenbaubetriebe  
Baumschulbetriebe  
Obstbaubetriebe  
Dauerkulturgemischtbetriebe  
Milchviehbetriebe  
Sonstige Futterbaubetriebe  
Spezialisierte Schafbetriebe  
Schweinebetriebe  
Sonstige Veredlungsbetriebe  
Pflanzenbau-Verbundbetriebe  
Milchvieh-Verbundbetriebe  
Veredlungs-Verbundbetriebe  
Sonstige Verbundbetriebe  
Spez. Milchvieh- und Milchviehverbundbetriebe  
Spez. Veredlungs- und Veredlungsverbundbetriebe
5. Erfolgsgruppe Oberstes Viertel  
Unterstes Viertel
6. Betriebsgröße LF-Gruppe bis 50 ha LF; LF-Gruppe bis 100 ha LF; LF-Gruppe bis 300 ha LF; LF-Gruppe bis 1000 ha LF  
LF-Gruppe 50 bis 100 ha LF; LF-Gruppe 100 bis 200 ha LF; LF-Gruppe 300 bis 500 ha LF;  
LF-Gruppe über 1000 ha LF; LF-Gruppe 1000 bis 2000 ha LF  
LF-Gruppe über 100 ha LF; LF-Gruppe über 200 ha LF; LF-Gruppe über 2000 ha LF  
Bestandsgröße bis 40 Milchkühe; Bestandsgröße bis 100 Milchkühe; Bestandsgröße bis 400 Milchkühe  
Bestandsgröße 40 bis 60 Milchkühe; Bestandsgröße über 100 Milchkühe; Bestandsgröße 400 bis 800 Milchkühe  
Bestandsgröße über 60 Milchkühe; Bestandsgröße über 800 Milchkühe

Bestandsgröße bis 60 VE je 100 ha LF  
Bestandsgröße über 60 VE je 100 ha LF

7. Region    Wirtschaftsgebiet 1  
Wirtschaftsgebiet 2  
Wirtschaftsgebiet 3  
Benachteiligtes Gebiet  
Nicht benachteiligtes Gebiet

Dabei sind die einzelnen Parameter der Auswahlmenüs in Abhängigkeit zueinander gestaltet (Bsp.: nicht für jede Rechtsform gibt es jede Betriebsform). Dazu wurde eine detaillierte Liste der einzelnen Abhängigkeiten im Zuge der Realisierung der Webapplikation definiert. Auswahlkriterien, auf die diese Vergleichbarkeit nicht zutrifft, werden nicht angezeigt. Anhand der Auswahl der einzelnen Parameter wird fest definiert, welche Tabellen und Datenfelder als Buchführungsergebnis zur Anzeige kommen. Diese Zuordnungsmatrix wurde während der Realisierung der Webapplikation definiert. Es ist darauf zu achten, dass bei Änderungen (Wartung) eine leichte Konfiguration der Zuordnungsmatrix möglich ist.

#### Gestaltung des Auswertungsbereiches

**Sächsische Buchführungsergebnisse**

Datenstand: 12. Mai 2009      Erstellungsdatum: 19.08.2009  
Buchführungsergebnisse des Landes Sachsen      Landwirtschaft A3  
Blatt 1 von 4

Kennzahl	Bezeichnung	Maßeinheit	Wert
0001	Anzahl der Betriebe	Zahl	116
	Faktorausstattung		
1000	Wirtschaftliche Betriebsgröße	EGE/Betrieb	1.517
1030	Landw. genutzte Fläche (LF)	ha/Betrieb	1.472,0
1033	dar. Zugepachtete LF (Netto)	ha/Betrieb	1.271,8
1150	Ackerfläche	% LF	86,7
1160	Dauergrünland	% LF	14,0
1056	Ertragsmesszahl	EMZ/a	41
1110	Arbeitskräfte insgesamt	AK/Betrieb	34,49
1114	AK-Besatz	AK/100 ha LF	2,34
	Produktionsstruktur		
1151	Ackerfläche (Anfang des Jahres)	ha AF/Betrieb	1.262,1
1210	dar. Getreide (ohne Körnermais)	% AF	51,1
1230	dar. Ölfrüchte, Hülsenfr., Faserpflanzen	% AF	16,8
1237	dar. Winterraps	% AF	15,0
1240	dar. Kartoffeln	% AF	0,9
1250	dar. Zuckerrüben	% AF	1,8
1271	dar. Silomais	% AF	11,8
1275	dar. sonst. Ackerfutter	% AF	3,9
1282	dar. nachwachsende Rohstoffe/Energiepflanzen	% AF	5,4
1300	Viehbesatz	VE/100 ha LF	60,5
1330	dar. Rinder	VE/100 ha LF	48,1
1335	dar. Milchkühe	VE/100 ha LF	29,3
1336	dar. Mutter- und Ammenkühe	VE/100 ha LF	0,7
1339	dar. Jung- und Mastvieh	VE/100 ha LF	13,2

Abbildung 16: Ansicht der Auswertungsdatei (Ergebnisliste) – öffentlicher Bereich

Die Darstellung der Abfrageergebnisse erfolgt tabellarisch mit Auflistung der Kennzahl, Bezeichnung, Maßeinheit und den Abfrageergebnissen in den Spalten 1 bis n.

Der Nutzer kann zwischen vier Seiten Ergebnislisten blättern und seine gewählte Auswertung zu einem sog. Merkzettel zuordnen. Danach kann er sich eine weitere Auswertung erzeugen und diese über die „Merkzettel-Funktion“ neben die zuerst ausgewählte Gruppe stellen.

## 8 Zusammenfassung

„Benchmarking ist ein systematischer und kooperativer Prozess, bei dem bestimmte Untersuchungsgegenstände einer Organisation mit anderen Organisationsbereichen oder fremden Organisationen verglichen werden. Durch diesen Vergleich sollen die Unterschiede zwischen den Vergleichspartnern auf Basis quantitativer Messgrößen (benchmarks) offen gelegt, die Ursachen für die identifizierten Unterschiede analysiert und die gewonnenen Erkenntnisse in Leistungsverbesserungen umgesetzt werden.“<sup>18</sup>

Das Benchmarking erfreut sich in der Wirtschaft als innovatives Werkzeug zur Unternehmensführung ständig wachsender Beliebtheit. So ist es gerade in der heutigen Zeit unter dem Druck eines zunehmenden Wettbewerbes unabdingbar, Erfolgspotenziale offen zu legen und selbige aktiv zu nutzen. An dieser Stelle setzt das Benchmarking an, um das eigene Unternehmen im Rahmen einer zielorientierten Suche nach neuen Ideen für Methoden, Verfahren und Prozesse außerhalb der eigenen Unternehmenswelt wesentlich voranzubringen.

„Agrobench Sachsen“, ein auf der Grundlage der Projektergebnisse geschaffenes Internetportal, greift den Benchmarking-Gedanken auf und stellt den landwirtschaftlichen und gartenbaulichen Unternehmen in Sachsen ein aussagekräftiges Hilfsmittel zur Seite. Mit diesem Instrument können sich die Unternehmen unter Einbeziehung anderer vergleichbarer Unternehmen besser kennenlernen. Es wird die betriebswirtschaftliche „Ist-Situation“ in den Unternehmen aufgezeigt und unter Berücksichtigung der Leistungen ähnlicher Unternehmen bewertet.

Es ist ein Analyseinstrument zur besseren Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit landwirtschaftlicher Unternehmen, ein Werkzeug, das einen Vergleich der Unternehmen mit den „Klassenbesten“ oder dem „Klassenziel“ ermöglicht. Darüber hinaus können auch wirtschaftlich gefährdete Betriebe festgestellt werden.

Mit „Agrobench Sachsen“ wurde eine E-Government-Lösung des Freistaates Sachsen geschaffen. Über diese Lösung besteht die Möglichkeit eines effizienten Informationsaustauschs zwischen den Landwirtschafts- oder Gartenbauunternehmen bzw. des autorisierten Beraters mit der Landwirtschaftsverwaltung in Gestalt des Sächsischen Landesamtes für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie. Den Betrieben wird mit der E-Government-Lösung eine Hilfe zur Selbsthilfe angeboten. Gleichzeitig werden damit gute Grundlagen für die Etablierung privater Beratung geschaffen. Für die Agrarverwaltung im Freistaat Sachsen werden mit diesem Internetportal die Vorteile einer E-Government-Lösung wirksam. E-Government-Anwendungen führen zu einer für den Nutzer und die Verwaltung spürbaren Verfahrensbeschleunigung. Die bisherigen zahlreichen Zwischenstufen des Informationsaustausches werden nicht mehr benötigt.

---

<sup>18</sup> Vgl. CAMP, C.: Benchmarking, S. 3 ff.

Bedingungen für die Teilnahme der Unternehmen an „Agrobench Sachsen“:

- Jedes landwirtschaftliche Unternehmen gleich welcher Rechts- oder Betriebsform (außer vorerst Nebenerwerbsbetriebe) kann an „Agrobench Sachsen“ teilnehmen.
- Eine Einverständniserklärung sowie Datenschutzvereinbarung gelten als Grundlage für die Teilnahme an „Agrobench Sachsen“.
- Der landwirtschaftliche BMELV-Jahresabschluss muss vom teilnehmenden Unternehmen als Datei an das Sächsische Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie übergeben werden. (Erläuterungen zum BMELV-Jahresabschluss sind zu finden unter [http://www.bmelv-statistik.de/fileadmin/sites/033\\_Buchf/WJ\\_2008\\_09/Komplett-Version-TBN2009.pdf](http://www.bmelv-statistik.de/fileadmin/sites/033_Buchf/WJ_2008_09/Komplett-Version-TBN2009.pdf) )
- Nur Unternehmen, die qualitativ gute und plausible Jahresabschlussdaten zur Verfügung stellen, können daraus resultierend auch aussagekräftige Analysen erhalten. Mit fehlerhaftem Datenmaterial sind keine belastbaren Aussagen möglich, da ein Vergleich mit anderen Unternehmen zu unzuverlässigen Ergebnissen führt.
- Alle Unternehmensdaten werden selbstverständlich vertraulich behandelt und weder an Dritte weitergegeben noch für andere Zwecke herangezogen.

### **Quellen- und Literaturverzeichnis**

CAMP, ROBERT C.: Benchmarking, München 1994

HUITH/SICHLER: Existenzsicherung für Betriebe und Unternehmen, Betriebsmanagement für Landwirte, München 1996

KÜTING, K.; WEBER, C.: Die Bilanzanalyse, Lehrbuch zur Beurteilung von Einzel- und Konzernabschlüssen, 2. Auflage, 1994 Stuttgart

MANTHEY, P.: Betriebswirtschaftliche Begriffe für die landwirtschaftliche Buchführung und Beratung; 7. Auflage, Sankt Augustin 1996

Merkle, E.: Betriebswirtschaftliche Formeln und deren betriebswirtschaftliche Relevanz, in: WiSt 1982, S. 325-330

MITTELSTANDSMAGAZIN „Lösung“, Ausgabe 3/2002

MOSNIK R.; NOWOTNY, H.; SCHOLZE, C.: Liquiditätsmanagement mit Methode; Frankfurt/Main 1998

REICHMANN, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, Grundlagen einer computergestützten Controlling-Konzeption, 3. Auflage; München 1993

REISCH, E.; KNECHT, G.: Betriebslehre, Stuttgart 1995

REISCH, E.; ZEDDIES, J.: Einführung in die landwirtschaftliche Betriebslehre (spez. Teil), 3. Auflage, 1977 Stuttgart

SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR UMWELT UND LANDWIRTSCHAFT; Sächsischer Agrarbericht 2003, 2004 Dresden

SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR UMWELT UND LANDWIRTSCHAFT; Buchführungsergebnisse der Landwirtschaft im Wirtschaftsjahr 2002/2003, Stand 03/2004, 2004 Dresden

WÖHE, G.: Bilanzierung und Bilanzpolitik, 8. Auflage, 1992 München

### Internet:

1. <http://www.benchmarking.fraunhofer.de/>
2. <http://www.benchmarking.fraunhofer.de/Benchmarking>
3. <http://www.innovation-aktuell.de/fb0040.htm>
4. <http://www.ku-eichstaett.de/Fakultaeten/WWF/Lehrstuehle/ABWL-CO.de>
5. <http://www.basel-ii.info/artikel7.html>
6. <http://www.landw.uni-halle.de/>

## **Anlage: Online-Fragebogen**

### **Begrüßung**

Wir freuen uns, dass Sie an dieser Umfrage zur qualitativen Erfolgsmessung Ihres Unternehmens teilnehmen. Die Teilnahme lohnt sich für Sie. Nach der Beantwortung der Fragen erhalten Sie die Möglichkeit, die besten Unternehmen (laut Agrobench Sachsen) Ihrer Vergleichsgruppe bezüglich der im Fragebogen aufgeführten Beurteilungsschwerpunkte genauer unter die Lupe zu nehmen. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 15 Minuten. Nutzen Sie die Chance, den Erfolg Ihres Unternehmens zu vergleichen.

Um den Erfolg Ihres Unternehmens so genau wie möglich messen zu können, beantworten Sie bitte möglichst jede Frage gewissenhaft und wahrheitsgemäß.

### **1. Welche Art der Planung wird in Ihrem Unternehmen durchgeführt?**

*Mehrfachnennungen möglich*

- ☐ Liquiditätsplanung
- ☐ Investitionsplanung
- ☐ Budgetplanung
- ☐ Personalplanung/Arbeitskräfteeinsatzplanung
- ☐ Beschaffungsplanung
- ☐ Absatzplanung
- ☐ Ressourcenplanung
- ☐ Planung der Gewinn- und Verlustrechnung
- ☐ Planung der Betriebszweige
- ☐ Sonstige Planung

### **2. Welche Abrechnungs- und Analysemöglichkeiten kommen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?**

*Mehrfachnennungen möglich*

- ☐ Unterjährige Abrechnungen
- ☐ Kosten- und Leistungsrechnung
- ☐ Betriebs- bzw. Betriebszweigvergleiche



### 3. Welche Strategie hatten/haben Sie hinsichtlich der Ressourcenverwendung?

Mehrfachnennungen möglich

	In jüngster Vergangenheit (letzten 2 Jahre)				In Zukunft (nächsten 5 Jahre)			
	keine Verände- rung	Auswei- tung	Reduktion	k. A.	keine Verände- rung	Auswei- tung	Reduktion	k. A.
Landwirtschaftliche Nutzfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigentumsfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vieh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebäude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maschinen und Anlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktpalette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges (offen, nur für Pretest)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Welche der folgenden Strategien verfolgt Ihr Unternehmen derzeit?

Mehrfachnennungen möglich

- ☐ Nachhaltige Landbewirtschaftung
- ☐ Qualitätsführerschaft
- ☐ Kostenführerschaft
- ☐ Gewinnerzielung
- ☐ Sicherung der Arbeitsplätze
- ☐ Erzeugung und Vermarktung großer Produktmengen einheitlicher Qualität
- ☐ Erzeugung und Vermarktung von regionalen Spezialitäten
- ☐ Direktvermarktung
- ☐ Integration von Verarbeitungsstufen (z.B. eigene Molkerei oder Schlachtung)
- ☐ Produktion auf hohem Technologieniveau (z.B. Melkroboter, Precision Farming)
- ☐ Produktion alternativer/regenerativer Energie
- ☐ Sonstige Strategien

#### 4. Welche Finanzierungsmöglichkeiten nutzen Sie im Unternehmen?

Mehrfachnennungen möglich

- ☐ Öffentliche Darlehen
- ☐ Bankdarlehen (Laufzeit > 5 Jahre)
- ☐ Bankdarlehen (Laufzeit 1-5 Jahre)
- ☐ Betriebsmitteldarlehen
- ☐ Dispositions-/Kontokorrentkredit
- ☐ Leasing
- ☐ Lieferantenkredite
- ☐ Finanzierung aus Eigenkapital
- ☐ Finanzierung aus Beteiligungen
- ☐ Sonstiges

Die Items, die nicht angekreuzt wurden, werden in den nächsten beiden Fragen übersprungen.

#### 5. Bitte geben Sie für jede Finanzierungsart den Anteil am Gesamtfinanzierungsbedarf an.

	Mittelherkunft			
	Anteil am Gesamtfinanzierungsbedarf			
	Hoch (>75 %)	Mittel (25 – 75 %)	Gering (<25 %)	k. A.
Öffentliche Darlehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankdarlehen (Laufzeit > 5 Jahre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankdarlehen (Laufzeit 1 - 5 Jahre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsmitteldarlehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispositions-/Kontokorrentkredit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leasing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferantenkredite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung aus Eigenkapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung aus Beteiligungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges (offen, nur für Pretest)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Bitte geben Sie für jede Finanzierungsart an, ob Sie diese für Boden, Mobilien oder Immobilien verwenden.**

	<b>Mittelverwendung</b>				
	Verwendung des Kapitals für				
	Boden	Mobilien	Immobilien	Anderes	k. A.
Öffentliche Darlehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankdarlehen (Laufzeit > 5 Jahre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bankdarlehen (Laufzeit 1 - 5 Jahre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsmitteldarlehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispositions-/Kontokorrentkredit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leasing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferantenkredite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung aus Eigenkapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung aus Beteiligungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges (offen, nur für Pretest)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Welche Art von Geldanlagen nutzt Ihr Unternehmen hauptsächlich?**

*Mehrfachnennungen möglich*

- ☐ keine
- ☐ Langfristige Geldanlagen (Mindestanlagedauer von mehr als 5 Jahren)
- ☐ Mittelfristige Geldanlagen (Mindestanlagedauer 1 - 5 Jahre)
- ☐ Kurzfristige Geldanlagen (Mindestanlagedauer bis 1 Jahr)
- ☐ keine Angabe (k. A.)

**8. Welche Möglichkeiten der freiwilligen Risikoabsicherung nutzen Sie?**

*Mehrfachnennungen möglich*

- ☐ Gebäudeversicherung (z.B. gegen Feuer, Sturm, Leitungswasser)
- ☐ Hagelversicherung
- ☐ Betriebs- und Umwelthaftpflichtversicherung
- ☐ Inventarversicherung (z.B. gegen Feuer, Leitungswasser, Diebstahl)
- ☐ Maschinenversicherung (z.B. gegen Diebstahl, Bedienfehler, Kurzschluss)
- ☐ Ertragsschaden- und Tierversicherung
- ☐ Rechtsschutzversicherung
- ☐ Preisabsicherung an Warenterminbörsen
- ☐ Risikoabsicherung durch Kooperationen
- ☐ Sonstiges

### 9. Welche der folgenden Kriterien sind in Ihrem Unternehmen wichtig und welche eher unwichtig?

Bitte wählen Sie dazu eine Zahl auf einer Skala zwischen 1 und 5, wobei 1 „gar nicht wichtig“ und 5 „sehr wichtig“ bedeutet.

	gar nicht wichtig			sehr wichtig			
Finanzielle Kennzahlen (z. B. Eigenkapitalquote, Kapitaldienstgrenze oder Eigenkapitalrentabilität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Festlegung, Kontrolle, Analyse finanzieller Ziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Zielvorgaben und -vereinbarungen für Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Leistungsbezogene Entlohnung der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Regelmäßige Mitarbeitergespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Fortbildung und Förderung von Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Ausbildung von Lehrlingen/Gesellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Kontakt zum Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Kontakt zum Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.

### 10. Wie beurteilen Sie für Ihr Unternehmen die Abhängigkeit?

	sehr gering			sehr hoch			
von Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
von Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.

### 11. Wie häufig nehmen Sie betriebswirtschaftliche Beratung in Anspruch?

	sehr selten			sehr häufig			
Inanspruchnahme von Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.

**12. Im Folgenden sind einige Faktoren genannt. Wir möchten Sie bitten, Ihr Unternehmen in Bezug auf diese Faktoren einzuschätzen.**

*Bitte wählen Sie dazu eine Zahl auf der Skala von 1 bis 5, wobei 1 „sehr negativ“ und 5 „sehr positiv“ bedeutet.*

	sehr negativ			sehr positiv			
Unternehmensimage bei Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Unternehmensimage bei Nicht-Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Zuverlässigkeit und Vertrauen bei den Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Kundenbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Standort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Betriebsklima im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Fachliches Know-how der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Kaufmännisches Know-how der Unternehmensführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Finanzkraft des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Managementqualitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Qualität der eigenen Produkte/Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.

**13. Wie viele Personen in Ihrem Unternehmen besitzen Entscheidungsbefugnis (damit sind z.B. Geschäftsführer, Bereichsleiter oder Meister gemeint)?**

☐ 1   ☐ 2 bis 4   ☐ 5 bis 10   ☐ mehr als 10   ☐ k.A.

**14. Werden in Ihrem Unternehmen Qualitätssicherungsmaßnahmen umgesetzt und wenn ja, welche?**

*Mehrfachnennungen möglich*

- ☐ keine   ☐ k.A.
- ☐ QM – Qualitätsmanagementsysteme (z.B. ISO 9000, ISO 22000, ISO 14001, EMAS)
- ☐ QSS – Qualitätssicherungssysteme (QS /QS-GAP, Global GAP, QM Milch, IFS)
- ☐ Freiwillige Dokumentation (z.B. GQSSN, KKL, Sonstige)

### 15. Nehmen Sie an Qualitätsprogrammen teil?

(z. B. Sachsens Ährenwort, Gutfleisch, Bauernglück, Purland, Ökosiegel/Programme)

☐ ja ☐ nein

### 16. Wie stark treffen folgende Aussagen auf Ihre Unternehmenssituation zu?

Bitte wählen Sie dazu eine Zahl auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 „trifft überhaupt nicht zu“ und 5 „trifft voll und ganz zu“ bedeutet.

	trifft überhaupt nicht zu			trifft voll und ganz zu			
Unser Angebot kann leicht durch andere Anbieter ersetzt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Unser Unternehmen ist in unterschiedliche Verbände und Netzwerke eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Die Kundenstruktur unseres Unternehmens ist sehr vielfältig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Unser Unternehmen nimmt sich viel Zeit für den Vertrieb und positioniert die Produkte strategisch am Markt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Unser Unternehmen verfügt über gute Beziehungen zu Kunden/ Lieferanten/Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Die Abnahme von Erzeugnissen (z.B. Vieh, Getreide, Kartoffeln) ist durch langfristige Verträge gesichert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Der Einkauf von Waren (z.B. Vieh, Saatgut, Dünger) ist durch langfristige Verträge gesichert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Unser Unternehmen hält die Produktionskosten sehr gering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Das Unternehmen arbeitet mit den neuesten Technologien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.
Die Liquidität des Unternehmens wird stets gesichert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	k.A.

### 17. Welche Kooperationsmöglichkeiten nutzt Ihr Unternehmen?

Mehrfachnennungen möglich

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Einkaufsgemeinschaft      | <input type="checkbox"/> Erzeugergemeinschaft        |
| <input type="checkbox"/> Nachbarschaftshilfe       | <input type="checkbox"/> Bewirtschaftungsvertrag     |
| <input type="checkbox"/> Maschinenring             | <input type="checkbox"/> Dienstleistungsgesellschaft |
| <input type="checkbox"/> Maschinengemeinschaft     | <input type="checkbox"/> Gemeinschaftsställe         |
| <input type="checkbox"/> Gemeinsame Anlagennutzung | <input type="checkbox"/> Sonstige                    |
| <input type="checkbox"/> Betriebsgemeinschaften    |  |

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

**Herausgeber:**

Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie  
Pillnitzer Platz 3, 01326 Dresden  
Telefon: + 49 351 2612-0  
Telefax: + 49 351 2612-1099  
E-Mail: [lfulg@smul.sachsen.de](mailto:lfulg@smul.sachsen.de)  
[www.smul.sachsen.de/lfulg](http://www.smul.sachsen.de/lfulg)

**Autoren:**

Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie  
Referat Agrar- und Umweltpolitische Analysen  
Mike Schirmmacher, Uwe Penkalla  
August-Böckstiegel-Str. 1, 01326 Dresden  
Telefon: +49 351 2612-2206  
Telefax: +49 351 2612-2099  
E-Mail: [mike.schirmmacher@smul.sachsen.de](mailto:mike.schirmmacher@smul.sachsen.de)

**Redaktionsschluss:**

31.03.2010

**ISSN:**

1867-2868

**Verteilerhinweis**

Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregierung im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Information der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinarbeit des Herausgebers zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift dem Empfänger zugegangen ist. Erlaubt ist jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.